

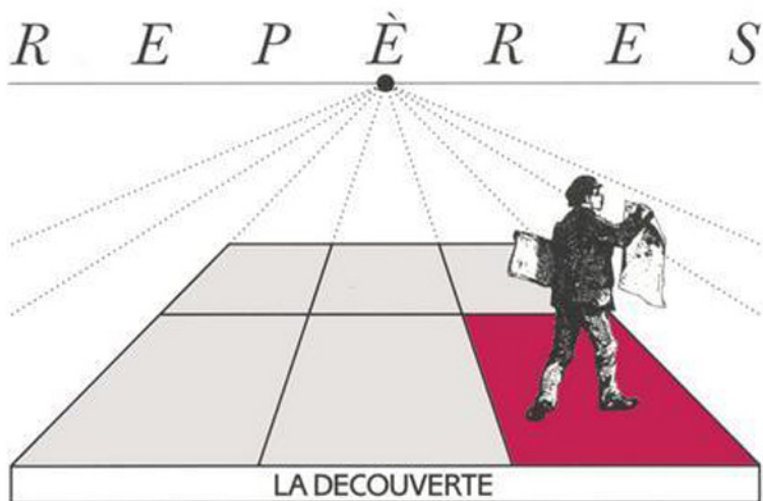
Bernard Gazier

Les stratégies des ressources humaines

3^e édition

« Excellent petit livre. »

ALTERNATIVES ÉCONOMIQUES



Bernard Gazier

Les stratégies des ressources humaines

TROISIÈME ÉDITION



La Découverte

9 bis, rue Abel-Hovelacque
75013 Paris

Catalogage Électre-Bibliographie

GAZIER, Bernard

Les stratégies des ressources humaines. — 3^e éd. — Paris : La Découverte, 2004. — (Repères ; 137)

ISBN 2-7071-4389-8

Rameau : ressources humaines
personnel : direction

Dewey : 658.51 : Gestion des entreprises. Ressources humaines.
Généralités

Public concerné : Public motivé. Professionnel, spécialiste

Le logo qui figure au dos de la couverture de ce livre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, tout particulièrement dans le domaine des sciences humaines et sociales, le développement massif du photocopillage.

Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc qu'en application des articles L. 122-10 à L. 122-12 du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction à usage collectif par photocopie, intégralement ou partiellement, du présent ouvrage est interdite sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris). Toute autre forme de reproduction, intégrale ou partielle, est également interdite sans autorisation de l'éditeur.

Si vous désirez être tenu régulièrement informé de nos parutions, il vous suffit d'envoyer vos nom et adresse aux Éditions La Découverte, 9 bis, rue Abel-Hovelacque, 75013 Paris. Vous recevrez gratuitement notre bulletin trimestriel **À la Découverte**. Vous pouvez également retrouver l'ensemble de notre catalogue et nous contacter sur notre site **www.editionsladecouverte.fr**.

© Éditions La Découverte et Syros, Paris, 1993, 2001.

© Éditions La Découverte, Paris, 2004.

Introduction

La gestion des « ressources humaines » est devenue un sujet à la mode et, plus encore, elle mobilise les réflexions comme les initiatives. Des pratiques d'intéressement aux dépenses d'investissement-formation, des cercles de qualité aux essaimages et à l'affirmation d'une « culture d'entreprise », le domaine traditionnel de la gestion du personnel se renouvelle en même temps que croît son importance au sein des firmes.

Dans ce contexte, l'idée souvent avancée de « stratégies des ressources humaines » est naturelle, voire inévitable. Raisonner en termes de stratégies des ressources humaines, c'est poser comme stratégiques, ou essentiels, les choix de long terme effectués à l'égard de ses divers salariés par l'entreprise. L'expression « ressources humaines » par son pluriel souligne la variété des compétences et des concours qui doivent être rassemblés.

Plus précisément, on peut entendre par stratégie un ensemble coordonné de choix à long terme, multidimensionnels et interactifs :

- de long terme : les stratégies se distinguent ainsi des tactiques qui sont à plus court terme, et elles engagent durablement l'avenir ;
- multidimensionnel : les décisions ne se réduisent pas à de simples maximisations mais mettent en jeu des gammes différenciées d'objectifs, de moyens et de contraintes ;
- interactifs : les décisions sont prises en essayant d'anticiper les initiatives et réactions des partenaires et des concurrents.

À l'évidence, ces trois dimensions sont présentes, et pour le moins latentes, dans les pratiques de gestion des hommes, et peuvent être explicitées, rationalisées. Les capacités d'adaptation et d'innovation, si prisées désormais, trouvent leur base

dans l'élaboration d'une politique durable de recrutement et d'évolution des salariés. Ces préoccupations de long terme supposent le recours à des moyens très diversifiés, organisationnels, financiers, communicationnels..., car il s'agit aussi bien de concevoir un poste de travail que de choisir une formule d'intéressement ou lancer un journal d'entreprise. Gérer les ressources humaines c'est d'emblée construire ou subir des interactions tant avec les individus qu'avec les groupes et leurs représentants, notamment syndicaux.

Ainsi voit-on se développer dans les grandes entreprises les DRH, ou directions des ressources humaines, qui prennent la place des anciens services du personnel, et élaborent leurs actions tout en les intégrant aux choix stratégiques d'ensemble.

Pour le grand public, un double espoir de réconciliation transparaît dans cette démarche qui s'affirme dans les pays industrialisés : tout d'abord, entre notre mode de vie et les exigences de la compétitivité mondiale. S'il est exclu de lutter directement contre les très faibles coûts de la main-d'œuvre dans les pays en voie de développement et si les capitaux peuvent trop aisément voyager, la promotion systématique du potentiel humain permet d'exploiter le seul avantage comparatif qui demeure pour les pays plus anciennement industrialisés : la qualité des travailleurs mieux formés compense alors leur coût. Mais plus profondément encore, il y a dans cette affirmation directe de la dimension stratégique des ressources humaines un espoir que l'intérêt bien compris des entreprises coïncide (ou coïncidera) au moins partiellement avec celui de leurs salariés. Elles seraient amenées à proposer, de plus en plus, des tâches responsabilisantes, des filières « qualifiantes », des carrières évolutives et actives, à la place des postes déqualifiés et dépendants, du travail exploité et routinier.

Il y a cependant loin de la coupe aux lèvres. La réalité de notre époque est certes faite d'efforts considérables de formation et de qualification, mais aussi de licenciements et de délocalisations. Par centaines de milliers, des salariés surnuméraires ou vieillissants sont mis à l'écart en dépit de la lente amélioration de la situation de l'emploi en Europe. Partout dans le monde, le fossé semble s'accroître entre le groupe des opérateurs qualifiés, et celui des travailleurs moins formés qui restent cantonnés dans des emplois d'exécution au contenu appauvri, et menacés d'exclusion. Le court terme est fait de rapports de force souvent défavorables aux salariés, de contrats précaires et de mobilité subie, d'érosion syndicale et de carrières de plus en

plus difficiles, et il vient apporter un démenti violent aux espoirs du long terme.

Sur le plan intellectuel aussi, les choses sont loin d'être simples. Il existe une vaste littérature spécialisée dans la gestion des ressources humaines, souvent prolixe et prescriptive, qui présente les outils et indicateurs pratiques et réglementaires, les problèmes ; elle propose des solutions et plaide en faveur de la flexibilité, de l'imagination, du partenariat..., mais rares en définitive sont les travaux qui cherchent à apporter des éléments de réflexion plus générale sur les évolutions en cours.

Cette lacune s'explique sans doute de deux façons. D'une part, les enjeux d'une telle réflexion sont considérables puisqu'il s'agit, en définitive, de la vie d'une écrasante majorité de personnes dans nos sociétés. Une seule question demeure désormais depuis que les alternatives communistes se sont effondrées : que peut-on vivre aujourd'hui et demain au sein du capitalisme fortement socialisé qui est et demeurera le nôtre ? Tout ou presque dépend d'abord des entreprises et du traitement qu'elles réservent à leurs membres. D'autre part, les outils intellectuels nécessaires pour avancer dans l'analyse, sans être difficiles d'accès, sont restés dispersés, et comme éclatés dans plusieurs disciplines. Les élaborations centrales sont certes dues aux travaux des gestionnaires spécialisés en ressources humaines, mais bien des indications doivent être recherchées en économie du travail et en économie des organisations.

Cherchant à faire dialoguer ces différents points de vue, cet ouvrage est une contribution au débat. Il ne cherche pas à se substituer aux manuels de gestion des ressources humaines (voir la bibliographie), mais à établir comment il est possible de raisonner en termes de stratégies des ressources humaines, et quels apports résultent de cette perspective, tant sur le plan de l'explication des comportements des entreprises et des salariés que sur celui de l'analyse des mutations actuelles. Autant que faire se peut, on a évité les propositions normatives (dire ce qui devrait être) pour se concentrer sur les questions positives (expliquer ce qui est).

Les trois premiers chapitres présentent une grille de lecture stratégique, tout d'abord en reprenant les évolutions pratiques et intellectuelles qui ont fait émerger les perspectives de stratégies des ressources humaines (chapitre I), puis en établissant les fondements des choix en la matière (chapitre II). Il est alors possible de construire et présenter une série d'options stratégiques de base (chapitre III).

Les trois chapitres suivants prolongent l'analyse et utilisent cette grille comme guide pour l'étude de trois grands problèmes : la formation (chapitre iv), les syndicats (chapitre v), et la place des stratégies des ressources humaines dans l'économie et la société d'aujourd'hui (chapitre vi).

I / Les ressources humaines, de la gestion aux stratégies

Les ressources humaines constituent dans l'entreprise un domaine difficilement isolable parce qu'il est en fait partagé, voire éclaté : la plupart des décisions qui affectent le fonctionnement quotidien de l'organisation ont une composante humaine, et la gestion des salariés n'est en ce sens que la mise en action de l'entreprise. Cependant, une « fonction ressources humaines », plus spécialisée, existe toujours. Sous sa forme la plus simple, elle rassemble les tâches d'embauche (recrutement, établissement du contrat de travail), de suivi (congés-maladie...), de représentation (délégués) et de rémunération du personnel (établissement du salaire). À partir d'une certaine taille (en pratique, une centaine de salariés) et d'un certain degré de complexité des tâches, elle peut être isolée sous la forme d'un service du personnel, puis d'une direction du personnel ou direction des ressources humaines.

L'importance reconnue à la gestion du personnel est relativement nouvelle. Elle date pour la plupart des pays occidentaux des années soixante-dix. La gestion des ressources humaines constitue ainsi un vaste domaine émergent, dont les contenus et les contours commencent à être identifiés et analysés (pour un tour d'horizon très complet, tant sur les instruments que sur les doctrines, voir [1]*), mais dont l'importance stratégique demeure controversée.

* Les chiffres entre crochets renvoient à la bibliographie en fin d'ouvrage.

Outils et pratiques de la gestion des ressources humaines

Contraintes légales et réglementaires, indicateurs et processus de gestion de l'emploi, établissement et maîtrise des rémunérations : la gestion des ressources humaines se déploie dans de nombreuses directions. On peut partir du cas français, tout en donnant quelques points de comparaison internationale.

Un jeu à trois

La relation salariale lie, bien sûr, un employeur et son employé. Mais le cadre contraignant dans lequel se conclut et s'exécute le contrat de travail est le droit du travail (qu'il y ait des pratiques illégales ou du travail irrégulier est une autre affaire !). On ne peut en fait pas concevoir la relation d'emploi hors des interventions de l'État, que celles-ci soient directes, obligatoires, ou indirectes, ou facultatives. C'est ainsi que le contrat de travail, en principe laissé au libre accord des deux parties, prévoit une série de dispositions quant aux horaires, aux modalités de séparation, de rémunération, que l'entreprise doit respecter. Le jeu à trois, entre salarié, entreprise et État, est particulièrement manifeste lorsque l'on envisage quelques-unes des obligations qui sont faites, dans le cas français, aux entreprises qui dépassent le seuil de dix, cinquante, cent ou trois cents salariés : à partir de dix salariés, délégué(s) du personnel élu(s), qui a pour rôle de présenter les réclamations des salariés, et financement de la formation professionnelle continue à hauteur minimale de 1,5 % de la masse salariale ; à partir de cinquante, comité d'entreprise qui exprime l'intérêt des salariés et doit être informé sur les décisions affectant l'entreprise, et consulté avant l'introduction de nouvelles techniques, ou sur le plan de formation, « participation aux résultats » qui consiste à affecter une partie des bénéfices à une réserve spéciale bloquée pendant cinq ans puis répartie entre les salariés ; à partir de trois cents, tenue d'un « bilan social », document comptable rassemblant des données très nombreuses (34 rubriques et 134 informations) sur les effectifs employés et leurs conditions de travail et de rémunération, etc.

Le réseau de contraintes liées aux négociations collectives est plus complexe et plus souple : depuis 1982 (lois Auroux), les chefs d'entreprise sont tenus de négocier annuellement avec les organisations syndicales représentatives sur les salaires et le temps de travail – mais non d'aboutir. Mais une part dominante

des négociations se situe au niveau d'accords interprofessionnels ou de branche. Les dispositions des conventions collectives sont étendues à l'ensemble des entreprises concernées même non signataires, et s'imposent comme des minimums. Souvent vagues, elles leur laissent la latitude de les améliorer. Seuls 10 % des salariés ne sont pas couverts par ces conventions. Il y a donc une cascade d'accords, qui sont conclus depuis les années quatre-vingt davantage au niveau des entreprises et dont le contenu est très variable et tend à « s'enrichir ». Entendons par là que le champ des accords s'agrandit et déborde de la négociation salariale pour intégrer, par exemple, les modulations d'horaires, les conditions de travail et les actions de formation.

Les obligations et règles liées aux salaires sont bien connues : existence d'un salaire minimum interprofessionnel (le SMIC), de cotisations sociales, partagées en « part patronale » et « part salariale », et aussi faculté de pratiquer dans des limites précises l'intéressement des salariés, voire de gérer un « plan d'épargne d'entreprise » Sur tous ces points, voir [2], [6], [15], [16] et [24].

Symétriques aux contraintes, une série de facilités, voire d'opportunités sont consenties par l'État, souvent dans le but de favoriser l'emploi : dérogations diverses, primes à l'embauche...

Un exemple important de dispositions à la fois contraignantes et incitatives est constitué en France par les deux lois Aubry de juin 1998 et janvier 2000. Elles imposent l'abaissement de la durée hebdomadaire légale du travail à 35 heures en 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés et en 2002 pour les autres, et prévoient des allègements de cotisations salariales pour financer la réduction et l'aménagement du temps de travail.

Selon des modalités très diverses, ces dispositions légales et réglementaires encadrant les relations salariales ont été amplement développées dans les pays occidentaux.

Les indicateurs et processus de gestion de l'emploi

La diversité des statuts et des positions reconnus aux salariés est très grande dans l'entreprise, tout comme celle des contributions attendues et obtenues. Il y a peu de rapports entre la brève embauche d'un titulaire de « contrat à durée déterminée » qui remplace un ouvrier non qualifié et la carrière d'un cadre supérieur « maison » accédant aux responsabilités après

une succession de promotions. Ils ont pourtant en commun d'appartenir, à un instant donné, à la même entreprise et de concourir à son fonctionnement. La gestion des ressources humaines commence ainsi nécessairement par une démographie : une comptabilité des effectifs, des entrées et des sorties, et par l'accompagnement plus ou moins attentif de l'évolution des employés, du recrutement à la séparation.

Les outils de l'analyse des effectifs reposent sur la construction d'une série de tableaux ou graphiques présentant, pour une période d'un an, le nombre d'employés présents, entrés ou sortis, selon divers critères. Le premier est l'âge : d'où les pyramides des âges, qui fournissent des indications intéressantes sur les évolutions à moyen terme et signalent des risques éventuels (existence de classes d'âge creuses ou trop fournies, vieillissement moyen...). Mais d'autres critères sont aussi fréquemment utilisés : l'ancienneté dans l'entreprise, le niveau de formation initiale, le niveau de qualification, le métier..., et peuvent être croisés avec l'âge et entre eux. Deux catégories de données sont rassemblées : les unes de stock, concernant la population des présents durant la période, les autres de flux, retraçant les arrivées et les départs. D'où une batterie d'indicateurs concernant la mobilité du personnel (taux de rotation ou de turnover).

L'interprétation de ces indicateurs peut être globale et immédiate : par exemple un taux très élevé de turnover, de l'ordre de 30 % par an (qui signifie qu'un tiers des effectifs est renouvelé chaque année par départs et nouvelles arrivées), tolérable dans certaines activités, peut être l'indice d'un personnel déstabilisé, d'une rémunération peu attractive, et traduire une situation aux conséquences graves (démotivation, faible compétence, anonymat...). Mais la plupart du temps, c'est en fonction des besoins plus précis de l'entreprise que ces ressources sont appréciées. La contrepartie de l'analyse des effectifs est ainsi l'analyse des postes.

Celle-ci est une « clé de voûte de la gestion du personnel » [16]. Ses usages comprennent la définition des besoins en personnel et donc l'orientation des recrutements et des promotions, mais aussi l'appréciation et la formation des salariés, l'organisation de l'entreprise et des conditions de travail et, enfin, la détermination d'une part substantielle et parfois de l'ensemble des rémunérations : autant dire l'essentiel de la gestion des ressources humaines !

La description d'un poste est en pratique une opération relativement complexe, qui peut relever de différentes méthodes (observation directe, entretiens, questionnaires...) et aboutit à une fiche rassemblant : l'identification de l'emploi, sa mission, ses attributions (donc sa position hiérarchique), un descriptif détaillé des tâches prévues, les modalités de contrôle et les moyens mis à disposition.

En fonction de ces éléments, les responsables du personnel peuvent donc choisir de pourvoir le poste « en interne », c'est-à-dire en faisant appel à des salariés appartenant déjà à l'entreprise, ou, à défaut, par recrutement. D'où une double circulation des personnes, au sein de l'entreprise, par mutation et promotion, et en provenance ou à destination de l'extérieur.

Ces décisions de la part de l'entreprise supposent l'assentiment du salarié (mais a-t-il souvent, s'il est isolé et au bas de l'échelle, une autre alternative que d'accepter ou quitter l'entreprise ?) ; elles peuvent être plus ou moins unilatérales et ponctuelles, plus ou moins formalisées. La gestion des cadres, notamment dans les grands groupes, est souvent systématisée, négociée, et repose sur une organisation des carrières : un entretien annuel d'activité et de développement, conduit par le responsable hiérarchique, des procédures de prévision et de concertation, la diffusion d'informations sur les carrières possibles, les postes disponibles... De telles pratiques commencent à être généralisées aux non-cadres dans certaines entreprises.

La maîtrise des rémunérations

Qu'est-ce qu'un salaire ? la définition usuelle (contrepartie négociée de la prestation d'un travail) reste exacte, mais rend peu justice à la complexité des pratiques et à la multiplicité des contraintes et des marges de manœuvre qui les affectent. Distinguons, bien évidemment, salaire direct et indirect (les cotisations sociales), mais surtout, d'un point de vue gestionnaire, ce ne sont pas moins de huit composantes qui peuvent être distinguées et plus ou moins développées [20] :

- la rémunération fixe (celle qui découle du poste occupé) ;
- les primes individuelles ;
- les primes collectives ;
- le partage du profit (intéressement, participation, plan d'épargne d'entreprise) ;
- la participation au capital ;

- les avantages en nature et aides diverses ;
- les compléments retraite ;
- la prévoyance.

Encore faudrait-il, en toute rigueur, introduire pour compléter : les perspectives de carrière, le côté plus ou moins valorisant de l'emploi et l'intérêt du travail... À s'en tenir aux aspects monétaires, on voit qu'autour du salaire, plus ou moins fixe et variable, se trouvent une série de « périphériques » du salaire, correspondant à des montants non négligeables. C'est ainsi qu'en 1999 l'intéressement et la participation étaient pratiqués en France par 37 % des entreprises. Le montant des primes correspondantes avoisinait 4 % du salaire net.

L'essentiel demeure cependant la rémunération du poste, puis, à moindre titre, de la performance. Tout dépend d'abord de l'évaluation du poste. Elle consiste à classer les emplois dans une nomenclature affectant des points suivant différents coefficients, ce qui permet d'attribuer au poste un nombre de « points » à partir duquel se calcule la rémunération correspondante. Différentes méthodes d'évaluation sont disponibles. La plus célèbre est la méthode Hay, qui distingue trois séries de critères : de finalité (comment le poste agit sur les résultats de l'entreprise), de compétence (les exigences du poste en matière de connaissances et d'aptitudes à la direction), d'initiative créatrice (ampleur des problèmes à résoudre et de l'innovation nécessaire). Ces critères sont eux-mêmes affinés en plusieurs éléments. La méthode Hay est internationalement pratiquée, ce qui permet des comparaisons entre pays ou entre firmes. La plupart des entreprises, à partir d'une certaine taille, ont recours à des nomenclatures d'évaluation des postes.

La rémunération de la performance reste plus limitée : ses modalités peuvent être extrêmement variées. Il convient de distinguer les primes versées aux salariés des pratiques de partage du profit (intéressement ; stock options). En 1999, la part des primes dans le total de la masse salariale était 13,2 % ; et les primes liées à la performance individuelle et collective en représentaient 20 % seulement. Mais 75 % des cadres et 50 % des ouvriers et employés recevaient des augmentations individuelles de salaires.

Poste, performance : ces deux principes de base se combinent avec un troisième : l'ancienneté, pour contribuer à déterminer un niveau de salaire au sein de l'entreprise.

Les coûts salariaux et leur contrôle

Les coûts salariaux représentent en moyenne 60 % de la valeur ajoutée dégagée, et il est vital pour les firmes d'en contrôler l'évolution. Deux points de repère sont utilisés de manière plus ou moins systématique : la comparaison avec les autres entreprises – soit la référence au marché – et l'évolution du total des rémunérations versées, la « masse salariale ». Dans les deux cas, les comparaisons sont délicates et dépendent crucialement de la pertinence de leur base : il faut trouver des postes comparables et rassembler des éléments sur l'ensemble des rémunérations qui leur sont associées ; il faut distinguer, dans l'évolution du total des salaires, ce qui dépend de l'accroissement des effectifs, de la modification de leur composition (arrivée de personnes plus diplômées

ou plus jeunes), ce qui résulte du jeu de l'ancienneté et ce qui traduit une augmentation générale des salaires.

Les calculs isolent ainsi des « effets noria » (issus du renouvellement du personnel : lorsqu'un salarié qui part à la retraite est remplacé par une jeune recrue sur le même poste, la masse salariale s'allège) ; le « GVT », « glissement, vieillesse, technicité », facteur d'évolutions personnelles des salaires, rassemble les répercussions de l'ancienneté (vieillesse), des accroissements de qualification (technicité), des avancements et des promotions (glissement).

Les choix de l'entreprise apparaissent alors : il est possible ou non, souhaitable ou non, d'aller au-delà des augmentations induites par des effets de type GVT. L'austérité salariale (politique dite « de rigueur ») a conduit à exclusion, depuis 1982, la plupart des augmentations généralisées de salaires antérieurement très fréquentes.

Des choix organisationnels aux clivages « sociétaux »

En définitive, trois gammes de choix étroitement imbriqués caractérisent la gestion du personnel au quotidien : choix des collaborations variées dont l'entreprise a besoin ; choix d'une politique et d'un dosage en matière de rémunérations, ce que certains [20] dénomment le « mix-rémunération » ; choix enfin d'une politique générale vis-à-vis de la main-d'œuvre : on peut alors parler de « personnel mix », c'est-à-dire les choix et les dosages que les gestionnaires effectuent parmi l'ensemble des variables de la gestion des ressources humaines. Ces choix ainsi globalisés reflètent les préoccupations des responsables.

De tels dosages ne dépendent pas seulement des contraintes légales ou des objectifs des dirigeants. La variété des situations faites à la main-d'œuvre s'enracine d'abord dans la variété des projets de production qui caractérisent les entreprises : contraintes et choix techniques et organisationnels, sans se révéler déterminants, construisent un cadre à l'influence très forte sur le traitement du travail. On ne gère pas les techniciens

d'une raffinerie comme des apprentis boulangers, et de nombreuses versions des processus du travail et des types d'organisations ont été observées. Les situations où les tâches sont dépendantes et peu qualifiées s'opposent à des cas plus favorables où la complexité du travail impose de laisser une grande place à l'initiative et suppose des intervenants qualifiés (notons qu'il peut exister des tâches peu qualifiées et largement indépendantes). La gestion des ressources humaines se connecte ici à l'organisation du travail, voire à l'ergonomie. On conçoit aisément que, dans certains cas, il soit sinon exclu du moins très malaisé de rémunérer à la performance individuelle : par exemple, lorsqu'il n'est pas possible d'isoler sans contestation la contribution d'une personne (cas d'un technicien dans une raffinerie). Un autre exemple est le choix d'une plus ou moins grande décentralisation des responsabilités.

Cette variété des situations ne découle toutefois pas seulement de ces éléments techniques et organisationnels. En effet, une série de travaux ont permis de souligner la dimension « sociétale » de la gestion des salariés [49], [43].

Par ce terme quelque peu opaque, on désigne les différences entre pays, systématiques et socialement significatives, des traitements réservés à la main-d'œuvre. La « distance » entre les ouvriers et les ingénieurs est ainsi, pour reprendre une observation souvent faite, plus faible en Allemagne qu'en France, qu'elle soit appréciée en écart salarial ou en écart hiérarchique, c'est-à-dire que l'écart moyen de rémunération entre les deux groupes est de 1 à 3 en France et de 1 à 2 en Allemagne ; l'autonomie et le prestige dont jouissent les ouvriers en Allemagne en font des professionnels reconnus, alors qu'en France le statut d'ouvrier est moins valorisé, et les ingénieurs, très valorisés quant à eux, semblent appartenir à un autre monde. Parmi les explications de cet état de fait, se trouvent notamment la très forte qualification dont disposent les ouvriers allemands, obtenue à l'issue d'un apprentissage exigeant et structuré (le « système dual »), mais aussi l'existence d'une culture technique valorisée, à la différence de la coupure entre travail manuel et intellectuel souvent constatée en France, jointe dans notre pays au prestige des grandes écoles d'ingénieurs et à l'existence de processus de formation professionnelle moins centrés sur l'apprentissage et plus sur la formation continue.

Le débat sur les différences entre France et Allemagne n'est cependant pas seul en cause, et nombreux sont les travaux qui s'interrogent sur les mérites et la transférabilité des pratiques

japonaises de gestion des salariés [27], [34]. Durant les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, le « modèle » japonais a exercé une véritable fascination avant de tomber (injustement ?) en discrédit suite à la crise sévère affrontée par ce pays au tournant du millénaire. Souvent résumées par « l'emploi à vie », la rémunération à l'ancienneté et la dissociation du grade et de la fonction, ces pratiques centrées sur les performances et l'apprentissage collectifs seraient la clé d'un tel « modèle ». Il est intéressant de souligner ici que le plus spécifique au Japon n'est pas l'attachement durable des salariés ni la rémunération à l'ancienneté (deux éléments très caractéristiques, un peu partout dans le monde, de la fonction publique et des fonctionnaires !). On doit retenir plutôt l'exigence de polyvalence, le flou délibéré qui entoure la définition des postes, et le fait que le grade est lié, plus qu'au poste, à la personne et à ses compétences.

La montée en puissance des ressources humaines

L'importance stratégique des ressources humaines est devenue, au cours des années quatre-vingt, un leitmotiv : la qualité et la mobilisation du personnel tendent à devenir un atout central des entreprises, au même titre qu'une avance technologique ou une position dominante sur un marché. Effet de mode ou évolution profonde ?

*Du « personnel » aux « ressources humaines » :
développement de la fonction, évolution des doctrines*

La fonction personnel, comme bien d'autres composantes de la gestion des entreprises, a connu un développement spectaculaire durant les années soixante-dix/quatre-vingt-dix. À s'en tenir au cas français, il est possible de distinguer plusieurs étapes au cours du xx^e siècle, qui manifestent une claire accélération. Avant le premier conflit mondial, la fonction est en quelque sorte « dans les limbes », la responsabilité de l'engagement et de la direction des salariés étant assumée par le chef d'entreprise, et la paie relevant d'un service comptable.

Sur le plan doctrinal, on peut noter la coexistence de plusieurs tendances différentes, l'une étant dominée par les ingénieurs, destinée à devenir « l'organisation scientifique du

travail », *via* le taylorisme (connu en France surtout à l'issue de la Grande Guerre, et appelé dans notre pays à un grand succès), et l'autre, marquée de préoccupations morales et religieuses, développant les principes du patronage et des œuvres sociales. Un auteur essentiel à l'aube du *xx^e* siècle, Fayol, soucieux de rationaliser les rôles dans l'entreprise, distingue précisément dans son ouvrage, *Administration générale et industrielle* (1916), une série de fonctions : administrative, technique, commerciale, financière, comptable et de sécurité, sans introduire la fonction personnel. Les activités correspondant aujourd'hui à celle-ci se trouvent dans la fonction administrative et comptable, et surtout dans la fonction de sécurité (des biens et des personnes).

Durant la période 1910-1920 apparaissent les chefs et les services du personnel : émergence d'une fonction autonome. Mais c'est seulement après la Seconde Guerre mondiale que ces services s'étoffent et se diversifient, incluant désormais un service de formation ; apparaissent alors des « directions du personnel ». Le niveau des responsables s'élève et la gamme des compétences nécessaires (juridiques et gestionnaires, mais aussi relationnelles) est reconnue.

De manière plus anecdotique, on peut dissiper une légende : la part dominante prise dans ces services et durant cette période par d'anciens militaires. Selon les évaluations qui ont été rassemblées [24], ils n'étaient pas plus nombreux là que dans d'autres fonctions civiles, et ce sont leurs aptitudes à manier autoritairement de larges effectifs qui ont pu être appréciées... ou critiquées.

Après 1970, la fonction personnel devient majeure. Elle développe ses outils (la méthode Hay d'évaluation des postes se répand en France) et on assiste à une croissance progressive des budgets réservés à la formation continue, très au-delà des obligations légales créées depuis 1971. Initialement de 0,8 % de la masse salariale (pour les entreprises d'au moins dix salariés, rappelons-le), la contribution est de 1,5 %, et les montants moyens consacrés à la formation par ces entreprises, qui étaient de 1,35 % en 1972, fluctuent depuis la fin des années quatre-vingt autour de 3 % et tendent à plafonner. Les plus grandes entreprises ont cependant des montants qui dépassent les 5 % voire les 10 %.

Plus discuté, un dernier tournant est amorcé au cours des années récentes : par le rôle croissant reconnu aux « investissements immatériels » (brevets, savoir-faire, qualification), par

l'intégration progressive des décisions affectant le personnel aux choix fondamentaux de l'entreprise, on irait vers le « management stratégique des ressources humaines ». Un indice de cette intégration est la participation effective, dans les grandes firmes, du directeur des ressources humaines à l'élaboration de la stratégie globale. Sans être systématique, elle tend à se généraliser.

Tendances et défis

Un point de départ à nuancer : le taylorisme. – On a souvent coutume d'analyser les tendances actuelles de la gestion du travail au sein des entreprises en partant d'un modèle supposé désormais révolu : le taylorisme. Le terme a connu une extraordinaire fortune dans le monde et en particulier en France. Il évoque aussi bien une situation de travail (les tâches répétitives effectuées sous contrainte de cadences) qu'un âge du capitalisme (celui de l'ouvrier-masse). Les dénonciations mêlant ces deux plans sont aussi vieilles que le siècle, et c'est pourquoi il est utile de circonscrire ce que l'on peut réellement entendre par le terme. Il s'agit d'abord d'une doctrine, ensuite d'une norme de rationalisation.

La doctrine est, bien sûr, celle de l'Américain Taylor (1856-1915) et a reçu le nom d'organisation scientifique du travail. Elle repose sur trois principes : la séparation entre la conception et l'exécution des tâches, la sélection des gestes et des hommes à la recherche du choix optimal unique (le *one best way*), et enfin le paiement en fonction de l'exécution des tâches, ce qui suppose l'affirmation de la primauté du calcul individuel et de la convergence des intérêts entre patron et ouvrier.

La norme de rationalisation est l'exploration des possibilités ouvertes par la division du travail dans une unité de production dirigée par un pouvoir hiérarchique unique. Elle peut donc rencontrer des limites non seulement politiques (la résistance des salariés à l'intensification aux cadences et à la dépossession de leur savoir et de leur initiative), mais aussi techniques et organisationnelles (lorsque certaines productions ne se prêtent pas à une rationalisation selon ces principes).

Débouchant sur la chaîne semi-automatique telle qu'elle s'est développée dans la production automobile, le taylorisme serait alors assez minoritaire : en France il n'aurait concerné, au plus fort développement de celle-ci (1960-1980), que moins de 10 %

des ouvriers et ouvrières, soit 3 % de la main-d'œuvre. Il est plus manifeste dans les tâches répétitives du tertiaire ou dans le travail posté (ou travail en équipes alternantes) et dans le recrutement de salariés non qualifiés sans perspective de formation ni de promotion. En tout état de cause, il ne s'agit que d'une tendance, qui n'a jamais pu à elle seule résumer le processus d'affectation des salariés, ni même condenser les injustices ou les conflits au sein des entreprises.

De la peine à la panne. – Toutes les observations concordent pour mettre en évidence, à travers les évolutions techniques et organisationnelles depuis les années soixante-dix, l'arrivée d'un nouveau principe de rationalisation post-taylorien [56], [59]. Le changement des priorités est souvent résumé par l'alternative « de la peine à la panne » : la montée de l'automation se manifeste par des exigences de contrôle, de maintenance et de réparation rapide, qui prennent la place des exigences antérieures d'alimentation et de suivi. Les activités « intelligentes », relationnelles, supplantent l'engagement physique ou la régularité gestuelle.

De nombreux auteurs ont cru discerner l'arrivée d'une ère post-industrielle, en constatant l'érosion des effectifs employés dans l'industrie, le développement désormais dominant des branches tertiaires. Sans entrer dans le débat, on doit noter que la montée de l'automation jointe au développement désormais séparé de fonctions autrefois assurées par les firmes industrielles (ingénierie, bureaux d'études...) tend à limiter la signification de la frontière entre industrie et services et montre bien la percée des ressources immatérielles.

Une conséquence essentielle de cette tendance de fond est le raccourcissement de la ligne hiérarchique, c'est-à-dire de la succession d'intermédiaires séparant le donneur d'ordres de leur exécutant. En effet, il est vital que les opérateurs au plus près des équipements et du processus productif puissent prendre des initiatives rapides, et un processus de décentralisation des responsabilités est donc à l'horizon.

Le grand divorce de l'emploi. – De nombreuses transformations affectent les salariés dans les pays développés au tournant du millénaire ; trois méritent une mention [30], [41].

Les salariés sont tout d'abord mieux formés, qu'il s'agisse du niveau de formation initiale, de l'expérience acquise ou des compléments de formation continue. Sans qu'il soit possible

d'imputer directement à ces progressions l'efficacité économique de ces pays – selon les études qui ont tenté la chose, aucun classement par dépenses nationales de formation ne vient recouper un classement par performances économiques – on conçoit bien une influence diffuse, et de fait les entreprises les plus performantes et les plus innovantes disposent d'un personnel plus qualifié.

Les salariés sont ensuite de plus en plus des salariées. Il convient de rappeler que l'emploi des femmes en France était plus répandu en 1900 qu'en 1930 ou 1950, et que la poussée actuelle, nullement découragée par le chômage, s'alimente à la qualification croissante des jeunes femmes et témoigne d'une nette irréversibilité. La France tend ainsi progressivement à rejoindre le modèle scandinave où les taux d'activités féminins ont quasiment rejoint les taux masculins. Insistons toutefois sur la variété des cas de figure, les femmes dans certains pays étant cantonnées dans des emplois à temps partiel, voire très partiel, ouvrant peu de perspective de rémunération et encore moins de promotion.

Dernière transformation : le vieillissement. Il suit l'évolution démographique, en Europe comme aux États-Unis et au Japon. Il est accentué par l'allongement de la durée des études. La gestion des conséquences du vieillissement au travail constitue sans doute le principal défi commun à tous les pays industrialisés, qu'ils connaissent ou non de hauts niveaux de chômage.

Face à ces disponibilités en main-d'œuvre, deux séries de dynamiques limitent les capacités d'intégration par l'emploi. Il y a tout d'abord les à-coups et les disparités de croissance de l'économie mondiale. L'Europe semble enlisée dans une croissance lente, qui contraste avec l'expansion très rapide des États-Unis et plus encore celle de nouveaux géants économiques du tiers monde comme la Chine et l'Inde. Nous sommes loin de l'expansion des « trente glorieuses », période durant laquelle par exemple notre pays a pu rechercher de la main-d'œuvre immigrée tout en absorbant l'exode rural et les rapatriés d'Algérie. La seconde dynamique est pour l'essentiel affaire de positionnement géopolitique et de compétitivité : c'est ainsi que certaines industries engagées dans un processus de rattrapage progressent à marches forcées (durant les années quatre-vingt-dix, les entreprises automobiles européennes tablaient sur des gains de productivité annuels dépassant les 10 %) ; c'est ainsi surtout que des pans entiers d'activité

s'effondrent et que des secteurs autrefois prospères se contractent, telle la sidérurgie.

Les salariés entre rejet et flexibilisation. – Le lien est mécanique : si la productivité du travail (la quantité produite par un salarié) progresse plus vite que les débouchés, les effectifs nécessaires à la production se contractent pour une entreprise considérée isolément. Ce processus, joint à la fermeture d'entreprises n'ayant plus ou pas assez de clients, ou n'étant pas assez rentables, ne constitue pas une explication du chômage. Mais il condense le défi de l'emploi, et c'est dans ce cadre qu'il convient de situer l'évocation des principales réactions des entreprises au regard de la pression accrue de la concurrence et du ralentissement de la conjoncture.

On les situe aisément entre deux pôles : le rejet et l'externalisation, d'un côté, les efforts de flexibilisation interne, de l'autre. Qu'il s'agisse de l'emploi ou des salaires, une première possibilité est en effet de dégager l'entreprise de contraintes ou de lourdeurs perçues comme handicapantes, en se tournant vers l'extérieur. Pour l'emploi, on peut ainsi tout d'abord rejeter les salariés jugés excédentaires, soit progressivement soit par vagues de licenciements. Deux ont été particulièrement spectaculaires en France, en 1985-1986 et en 1992-1993. Une mention particulière peut être accordée à une vague de licenciements qui a frappé les États-Unis puis l'Europe depuis l'année 2000, suite au ralentissement annoncé de la croissance américaine. En effet, ils sont souvent pratiqués par de très grandes firmes qui réalisent de confortables bénéfices mais souhaitent renforcer encore leur compétitivité. Elles devancent ainsi les pressions de leurs actionnaires. De telles pratiques, largement médiatisées, ont choqué l'opinion et écorné leur image. On peut aussi développer les formes multiples d'emploi précaire : intérim, contrats à durée déterminée, etc., qui permettent d'utiliser des salariés au plus près des besoins sans s'engager. Ces « formes particulières d'emploi », développées en France depuis les années soixante-dix, représentent, en 2000, 10 % des emplois. Pour les salaires, c'est la référence au marché : au lieu de garantir une stabilité, on envisage des processus de révision à la baisse ou des recrutements à meilleur compte.

La seconde possibilité est l'aménagement interne, par modulation des horaires et des rémunérations, par l'accroissement des qualifications et la recherche d'innovations, et par la recherche de formules associant les salariés aux résultats

comme aux prises de décisions dans l'entreprise. C'est ce qu'il faut entendre par « flexibilité interne », souvent prônée dans notre pays [34], [74].

On notera pour finir qu'il est évidemment loisible aux entreprises de recourir simultanément, pour des groupes différents de travailleurs, aux avantages de l'« externalisation » et à ceux de la flexibilité interne. On oppose alors deux groupes au sein des firmes : un « noyau dur », qualifié, adaptable et favorisé mais mis sous pression, et une « périphérie » soumise aux aléas de l'emploi précaire.

Conclusion

Le bilan de ce chapitre est clair : il existe un écart considérable entre les espoirs ou les prescriptions en faveur de l'« investissement dans l'homme », et les pratiques des entreprises. La fonction ressources humaines est bien développée et tout à fait reconnue en leur sein, sa place est croissante, mais rien ne permet de penser que les contraintes et priorités les plus traditionnelles aient été bouleversées : le contrôle des débouchés, les exigences de financement et de rentabilité à court terme, la surveillance des concurrents, la possibilité de recruter dans des conditions avantageuses une main-d'œuvre bien formée et vulnérable tout comme la tentation de rejeter les moins aptes : bien des facteurs invitent à mieux fonder l'idée de « stratégie des ressources humaines ».

II / Vers l'analyse stratégique des ressources humaines

Le paradoxe est désormais établi : alors que se multiplient les indices et les analyses selon lesquels les ressources humaines recèlent un potentiel stratégique et relèvent de choix à long terme engageant l'essentiel de l'avenir des firmes, leur intégration aux choix globaux de ces mêmes firmes demeure problématique, voire inexistante, soit qu'elles rejettent la main-d'œuvre, soit plus prosaïquement que la gestion du personnel se borne à tirer les conséquences d'autres décisions.

Quel sens y a-t-il à parler de stratégies de ressources humaines ? et sur quelles bases la réflexion dans ce domaine peut-elle se développer ?

Stratégies générales et stratégies des ressources humaines : quelques clarifications

Rarement terme aura eu autant de succès, depuis les années quatre-vingt, que celui de stratégie, aussi bien dans le langage courant que dans les formulations des problématiques scientifiques. Au regard des préoccupations actuelles des sciences sociales, il est aisé de saisir les raisons de ce succès. À mi-chemin entre les représentations de l'acteur qui l'enserrent dans des déterminismes globaux (par exemple, une structure de classe dans le capitalisme) et celles qui en font un atome optimisateur ou un sujet totalement autonome (par exemple la conception néo-classique de l'*Homo oeconomicus*), l'idée de stratégie pose la liberté du décideur, mais dans un cadre et selon des interactions qu'il subit et aménage. On ouvre ainsi sur les aspects créateurs et relationnels des décisions, sans négliger l'influence des décisions antérieures, qui prédéterminent largement les choix

présents. Il s'agit donc d'une manière totalement générale et très ouverte de réfléchir sur les actions humaines.

Les stratégies entre extension et pertinence

Stratégie. Le terme, d'origine grecque et militaire, faisait référence à la conduite d'une armée rassemblée dans un camp : il s'agit donc, pour un général, des choix fondamentaux vis-à-vis de l'ennemi, les décisions au cours d'une bataille engagée relevant quant à elles de la tactique. C'est à travers la théorie des jeux que l'idée de stratégie est arrivée dans les sciences sociales aux alentours des années quarante et, dans ce cadre, elle désigne simplement la séquence des coups prévus ou effectivement joués par un des joueurs.

Au cours des années soixante, la confirmation de l'usage du terme en économie est réalisée par l'application aux séquences de décisions prises dans les entreprises et cristallisant leurs choix fondamentaux. L'auteur clé est ici Igor Ansoff [60], dont le livre *Corporate Strategy* (1965 pour l'édition originale) a exercé une grande influence et a été le premier d'une vaste série de travaux visant à construire, affiner et appliquer des stratégies managériales.

Un sens large ? – Mais, depuis lors, les choses sont allées plus vite et, à partir des années quatre-vingt, tout ou presque est devenu rapidement stratégie, en économie, sociologie, psychologie, anthropologie... : qu'il s'agisse des comportements de groupes ou d'individus, de choix économiques, sentimentaux, esthétiques, plus ou moins rationnels et médités ou même de séquences d'attitudes, des auteurs en nombre croissant ont pu raisonner en termes stratégiques.

Évolution sans doute décisive pour notre propos : on se rapproche alors des ressources humaines, de deux manières. D'une part, celles-ci ont leurs stratégies, qu'il s'agisse de groupes de salariés ou de leurs représentants syndicaux, ou encore d'individus (ne parle-t-on pas de stratégies de carrière chez les cadres ?), et elles sont ici explicitement introduites. D'autre part, la diffusion du terme ouvre sur des interactions plus riches et complexes au sein du fonctionnement effectif des firmes. Plusieurs auteurs [4], [20] ont souligné que raisonner en termes de stratégies des ressources humaines témoignait de la crise d'une conception antérieure de l'entreprise qui ne se préoccupait pas de l'application concrète des grandes décisions seules

considérées comme stratégiques : une version initiale, planificatrice, de l'idée de stratégie est ainsi critiquée et renouvelée dans la perspective du management participatif et de la « gestion stratégique des ressources humaines » pour reprendre l'expression de Charles-Henri Besseyre des Horts [4]. Il s'agit de lier les décisions à leur application, et donc d'associer, au niveau stratégique, les différents acteurs parties prenantes. Cette version élargie et partenariale de la stratégie est aujourd'hui dominante.

Distinguer les niveaux et les acteurs. – Les inconvénients de cette manière de poser les problèmes sont cependant sérieux.

D'abord, la rançon de l'extension de la notion est évidemment sa perte de profondeur, et si tout comportement peut être qualifié de stratégique, alors le terme n'explique plus rien, on court le risque de se perdre dans la diversité de stratégies toutes différentes les unes des autres, toutes uniques.

On peut ensuite se demander comment il est possible, dans ce cadre, d'articuler les stratégies générales des entreprises avec les stratégies des ressources humaines : à très long terme, on conçoit bien que le potentiel humain développé et mis en action génère ses propres choix d'adaptation et d'innovation et, dans ce cas, il y a fusion des choix concernant les hommes et des choix concernant l'entreprise. Mais à court et moyen terme, n'y a-t-il pas de considérables degrés d'autonomie des choix à l'égard du personnel par rapport aux décisions au regard des concurrents et des produits ou des marchés ? Deux entreprises peuvent parfaitement se positionner de manière identique sur leurs marchés et gérer leur personnel selon des principes différents (voir [31] dans le cas de la « Silicon Valley »).

Certains auteurs ont été plus loin et ont souligné les risques de vision tronquée du dialogue social au sein de l'entreprise. C'est ainsi qu'un groupe de chercheurs canadiens [25] ont parlé de « reniement du rôle social de l'entreprise » à propos de la gestion stratégique des ressources humaines. Ils veulent dire que l'intégration des ressources humaines à la stratégie d'ensemble, à supposer qu'elle soit effectivement réalisée, prend peu ou pas en compte la diversité des aspirations du personnel en subordonnant tout aux choix de la direction. Le diagnostic porté par un groupe britannique de spécialistes des relations professionnelles [5] est encore plus sévère : il s'agirait de pratiques autoritaires et largement incohérentes, qui se résument à des tentatives de contournement des représentations

syndicales : au nom d'un consensus au sein de l'entreprise, puisque les réactions des salariés sont prises en compte dans les stratégies, et puisqu'ils sont censés comprendre et adopter les objectifs de la direction, il peut s'instaurer une certaine confusion entre les choix fondamentaux des managers et les attitudes demandées aux employés. Cette confusion s'alimente sans doute, et le paradoxe n'est qu'apparent, aux visions trop intégrées et optimistes *a priori* des stratégies des ressources humaines.

Stratégies des ressources humaines : pour un usage limité et structuré

Il semble nécessaire de circonscrire l'usage du terme.

Se limiter aux groupes et aux organisations. – Il y a deux manières de limiter le champ des décisions relevant de la stratégie. Ou bien on considère tous les décideurs, qu'il s'agisse d'individus ou de groupes, et on pose qu'il s'agit seulement de certaines décisions importantes et réfléchies : est alors isolée une « posture » stratégique, adoptée dans certaines situations. Ou alors on se limite aux groupes et aux organisations : c'est en quelque sorte être fidèle à l'étymologie grecque, puisqu'il s'agissait initialement, on l'a dit, de l'armée dans un camp préparant sa campagne, et le « stratège » est simplement le chef prenant les décisions pour le groupe. Nous retiendrons cette seconde voie, qui n'oblige pas à découper les actes d'une personne, et isole en fait davantage des situations et des gammes de problèmes que des entités collectives.

Distinguer les champs stratégiques. – Il est aisé de distinguer les stratégies générales d'entreprise, des stratégies sectorielles et des stratégies fonctionnelles. Il y a une sorte d'emboîtement, les choix fondamentaux des entreprises (comme lancer un nouveau produit, effectuer une fusion ou une acquisition, abandonner un marché...) représentant le niveau intermédiaire. Les stratégies sectorielles rassemblent les choix et les interactions des firmes appartenant à une même zone de concurrence : par exemple, les stratégies dans la construction aéronautique, dans la sidérurgie... Les stratégies fonctionnelles sont, quant à elles, des compartiments, plus spécialisés et relativement autonomes, des stratégies des firmes. Par exemple, les stratégies des ressources humaines, mais aussi les stratégies financières. Elles doivent évidemment être compatibles avec les

choix stratégiques d'ensemble, une question importante (non réglée *a priori*) étant celle de leurs marges d'indépendance.

Chercher à construire et repérer des « stratégies génériques ».

– Cette démarche est très fréquente en analyse stratégique. C'est ainsi, pour prendre un exemple célèbre, que Michael Porter dans son ouvrage *Competitive Strategy* a isolé trois « grandes catégories de stratégies » face à la concurrence [62] : la domination globale au niveau des coûts, qui consiste à rechercher l'abaissement des coûts par une production de masse ; la différenciation qui fonde l'emprise de marché sur la réputation de qualité, l'image, la marque et la gamme ; la concentration de l'activité qui consiste à répondre aux besoins précis d'une partie ciblée de la clientèle. De même R.A. Thiétart [63] rappelle les « grandes options stratégiques » suivantes : la spécialisation, l'intégration verticale, la diversification, l'innovation, l'alliance et la coopération, l'acquisition et le retrait.

Le principe logique qui préside à ces typologies est qu'une gamme relativement restreinte d'orientations peut constituer un « menu » dans lequel les acteurs pourront puiser avec plus ou moins de cohérence, de suivi et de bonheur. L'existence de ces gammes s'appuie essentiellement sur l'affirmation que les stratégies sont structurées, en quelque sorte qu'elles font système : elles reposent sur l'aménagement de contraintes durables et sur la mise en synergie d'éléments relativement stables et, par là, sont susceptibles de constituer des ensembles structurés eux-mêmes relativement stables.

L'analyse peut alors progresser, sans négliger la possibilité d'incohérences ou de « synergies négatives » sur lesquelles s'était déjà penché Ansoff, les éléments combinés pouvant contrarier l'effet recherché. Pour prendre un exemple simpliste, faire le choix de développer une « culture de l'excellence » dans une entreprise, c'est-à-dire élever le niveau des exigences quant à la qualité des produits et du travail effectué, et chercher à recruter systématiquement les meilleurs salariés, peut difficilement s'envisager avec une politique de salaires en dessous ou simplement au niveau du marché : on risque de démotiver les salariés, ou de ne pas obtenir les recrutements espérés.

Combiner l'économie du travail et l'économie des organisations

Le type de liaisons que nous recherchons peut être illustré par un exemple ancien de deux synergies de base en matière de gestion du personnel, et les outils d'analyse se trouvent dans certains développements centraux de l'économie du travail, joints aux apports plus récents de l'économie des organisations.

L'opposition Le Creusot/Billancourt entre 1900 et 1914

Clairement mise en évidence par Jacques Freyssinet en 1982 [38], l'opposition est radicale en France au début du siècle entre le traitement que les usines Schneider réservent à leur main-d'œuvre, et l'attitude de Renault. Les deux entreprises industrielles sont des mastodontes pour l'époque : Schneider compte 14 000 salariés en 1900, et emploie 80 % de la population active du Creusot ; Renault, fondé plus tardivement en 1898, compte 5 000 salariés en 1914.

D'un côté, au sein d'une « ville à la campagne » créée autour des activités sidérurgiques se déploie, dans toute sa cohérence, une logique paternaliste allant jusqu'au patronage, avec la prise en charge de l'essentiel des besoins des salariés et de leurs enfants : le logement, *via* des lotissements, le contrôle de la qualité des bâtiments, une aide à la construction ; l'enseignement, avec 1 200 élèves en 1914 dans les écoles dépendantes de l'entreprise, dont les niveaux vont de la scolarisation initiale à la formation d'ingénieurs maison ; la santé et la protection sociale, avec un établissement de soins gratuits, une maison de retraite, l'ensemble étant financé pour partie par des prélèvements sur les salaires, et pour partie par l'entreprise ; les loisirs aussi, avec des associations.

Si beaucoup de ces dispositions frappent par leur modernisme, elles sont alors solidaires d'une position hégémonique, voire envahissante de la famille Schneider, dont la ville entière du Creusot dépend : elle contrôle la municipalité, et entre uniformes et pressions antisyndicales, la fusion de l'usine et de la société se fait sous le signe de l'autoritarisme. Ajoutons, pour compléter le tableau, que les salaires sont plutôt bas, l'ensemble des avantages en nature et de la sécurité de l'emploi compensant leur faible niveau.

Radicalement différente est la situation à Billancourt : il s'agit désormais du bassin d'emploi parisien, et Renault se contente

de puiser dans ce vaste vivier les ouvriers de métier dont a besoin la fabrication automobile à ses débuts : des serruriers, des menuisiers, des chaudronniers... Pour attirer cette main-d'œuvre turbulente et plutôt qualifiée, les salaires sont supérieurs à ceux pratiqués par le marché : en 1911, ils sont à 10 % au-dessus de ceux des ouvriers métallurgistes, eux-mêmes deux fois supérieurs au salaire moyen des ouvriers de l'industrie. L'embauche est rapide : il suffit de se présenter le matin, et la décision est prise par le contremaître après une journée d'essai. Mais la mise à pied est encore plus expéditive : on peut « remercier sans indemnité » en prévenant une heure à l'avance... En cas de conflits ou de baisse d'activité, la direction procède à des licenciements massifs, par exemple en mars 1913, 436 ouvriers sont mis à pied. Il n'y a pas d'œuvres sociales.

Ce qui deviendra l'usine-phare du prolétariat est à l'époque son exact opposé : un établissement privé se bornant à attirer au jour le jour les collaborations dont il a besoin.

Deux enseignements peuvent être retirés de ces faits bien établis. Tout d'abord, l'opposition entre les deux gestions des salariés s'alimente à, et se justifie par la différence des marchés du travail de Paris et du Creusot. D'un côté (Paris), la main-d'œuvre est là, en quantité et qualité, et il suffit de l'attirer. De l'autre (Le Creusot), il faut faire venir des campagnes environnantes des travailleurs qu'il reste encore à former : on conçoit qu'il soit hautement souhaitable de les retenir sur le site. Cette dépendance vis-à-vis des contraintes ou des choix découlant de la localisation est typique d'une primauté de la « contingence » (le hasard ou les particularités d'un état de fait). En même temps, elle montre qu'en matière de main-d'œuvre il est indispensable d'introduire immédiatement le fonctionnement, voire les particularités du marché du travail.

Mais les moyens de ces choix font synergie et se renforcent mutuellement. Il y a une cohérence entre l'engagement local de la direction de Schneider, l'emprise sur les modes de vie ouvriers, les salaires directs faibles compensés par les éléments indirects : ces éléments convergent pour constituer un collectif, voire une mini-société dépendante. La stabilisation de la main-d'œuvre est en même temps son modelage. C'est en revanche par entrées et sorties, par tris et filtrages permanents, que procèdent les responsables de Renault pour obtenir les collaborations et compétences nécessaires : et la rapidité de l'embauche comme du licenciement a ainsi, au-delà de l'arbitraire

aujourd'hui ressenti comme choquant, une indéniable dimension fonctionnelle, cependant que les hauts salaires assurent un nombre suffisant de candidatures.

Avec leurs contingences et sans être nécessairement formalisées, il s'agit bien, à notre sens, de stratégies des ressources humaines. Il convient d'en préciser les fondements.

*De la demande de travail aux négociations collectives :
les apports de l'économie du travail*

Partagée en plusieurs courants aux préoccupations, méthodologies et angles d'attaque différents, l'économie du travail introduit aux comportements et aux synergies stratégiques de deux manières principales : ou bien, en partant des confrontations élémentaires de marché et en les complexifiant, ou bien en partant de la constitution et de l'action coopérative et conflictuelle de collectifs salariés (voir [40], [41], [53]).

L'offre et la demande de travail. – Si l'on part des mécanismes de base d'un marché – ici, l'offre est celle des candidats travailleurs et la demande émane des firmes –, on peut expliquer l'établissement d'un prix (le salaire), en fonction de quantités échangées (les heures travaillées ou l'emploi). Très simplement, la « fonction de demande de travail » exprime, selon différents niveaux de salaire possibles sur le marché, les quantités de travail que les entreprises sont susceptibles d'acquérir, avec le principe qui associe à un salaire faible une tendance à recruter davantage, et inversement si le salaire est élevé. Symétriquement, l'« offre de travail » présente les quantités que les travailleurs sont susceptibles d'échanger sur le marché en fonction des différents niveaux de salaire envisageables, et on suppose que, la plupart du temps, plus les salaires et avantages associés au travail sont importants, plus les candidats travailleurs seront nombreux à offrir leur concours. La confrontation des offres et des demandes est ainsi, moyennant de nombreuses hypothèses que l'on ne peut évoquer ici, le mécanisme par lequel se décident l'emploi et la rémunération des salariés.

Ce mécanisme simple a bien une signification concrète : il suffit de penser aux moyens par lesquels une entreprise telle qu'une plate-forme pétrolière peut attirer de la main-d'œuvre, c'est-à-dire des avantages salariaux ou des périodes de repos très longues, pour bien voir le jeu à très court terme d'une relation

de marché. Il correspond cependant à une sorte de « degré zéro » de l'action stratégique, parce que les choix sont supposés issus de comportements optimisateurs très mécaniques, unidimensionnels et stéréotypés : plus le salaire est élevé, plus les offreurs se multiplient et plus la demande se rétracte. N'est-ce pas la situation de non-attachement vue plus haut ? En un sens, oui. Mais les comportements de Renault vus précédemment sont plus subtils et combinent le choix d'un salaire durablement au-dessus du marché avec un tri de la main-d'œuvre.

Le pouvoir des « insiders ». – Par étapes, depuis les années soixante, cette tradition économique a pu introduire des éléments qui ont donné consistance à des choix stratégiques. Il s'est agi d'abord du long terme et des fluctuations temporelles, ensuite des réactions éventuelles des salariés.

Tout d'abord, les salariés peuvent être formés, à l'issue d'une série de dépenses accroissant leurs facultés productives (leur « capital humain » ; voir chapitre IV pour plus de précisions). On conçoit bien que ces aptitudes puissent être transférables d'une entreprise à une autre – auquel cas l'entreprise initiale a intérêt, si elle a financé la formation, à retenir le salarié – ou, au contraire, spécifiques et inutilisables ailleurs – auquel cas l'employeur peut au contraire bénéficier d'un avantage de marché, parce que le salarié doit rester s'il veut valoriser sa formation. Dans ces deux cas, on ne peut plus raisonner en offres et demandes ponctuelles, et des arrangements ou accords supplémentaires sont nécessaires et ils peuvent être matière à différents choix à long terme.

Ensuite, l'embauche, l'usage et le débauchage des salariés sont une activité coûteuse pour l'entreprise. Qu'il s'agisse de trier des candidats, de mettre au courant de nouveaux arrivants, de remplacer des partants ou de payer des indemnités de licenciement, des frais sont engagés qui sont liés aux mouvements des salariés, soit qu'ils entrent ou sortent de l'entreprise, soit qu'ils changent de poste ou d'occupation dans l'entreprise. Ces frais ne sont donc pas proportionnels à la quantité de travail utilisée (ils ne sont pas « variables »), mais ils dépendent d'autres facteurs tels que le taux de turnover, la spécificité de certains postes, le côté plus ou moins qualifié des candidats... Ces coûts, baptisés « quasi fixes », sont évidemment introduits par les entreprises dans leurs calculs, et les conduisent à moduler leurs embauches et leurs licenciements autrement qu'en simple réponse aux fluctuations

des affaires. En effet, s'il est très coûteux de se séparer d'un collaborateur compétent, bien au courant, pour éventuellement être contraint d'en rechercher un autre ultérieurement, alors il est logique de le conserver même si l'entreprise n'en a pas l'usage pendant un certain temps. Une gamme de choix modulables se dessine alors selon les conjonctures. En cas de récession, on peut ainsi « thésauriser » ses salariés, limiter le recours aux heures supplémentaires, partager les emplois, accélérer le flux des départs spontanés, pour ne se séparer de certains salariés que lorsqu'on a la certitude que leur poste est durablement, voire définitivement, redondant. Symétriquement, si la reprise survient, on commence par recourir aux heures supplémentaires, freiner le mouvement des sorties naturelles, et seulement par la suite on aura recours aux embauches supplémentaires ¹.

Tous ces éléments montrent que dans la confrontation des offres et des demandes, certains salariés disposent d'avantages de marché : il y a tout d'abord ceux qui sont coûteux à recruter et à remplacer. Le collaborateur compétent et indispensable peut ainsi obtenir de meilleurs salaires, à qualification égale. Mais plus généralement, tous les salariés déjà embauchés sont coûteux à remplacer. Il sont les *insiders*, ceux de l'intérieur, et les candidats extérieurs ont le désavantage de n'être ni connus, ni au courant, et donc, dans une certaine mesure, s'ils veulent être embauchés il leur faut surmonter une « barrière à l'entrée », par exemple en baissant leurs prétentions salariales nettement en dessous des tarifs pratiqués par l'entreprise. Même ainsi les choses ne sont pas évidentes ; en effet, de deux choses l'une : ou bien l'entreprise licencie tous les *insiders*, alors il lui faut tout reprendre à zéro avec des employés nouveaux à mettre au courant ; ou bien quelques *outsiders* seulement sont embauchés

1. Cette argumentation explique l'inertie, souvent constatée dans les pays développés, avec laquelle les entreprises répercutent sur leurs salariés les fluctuations de la conjoncture : elles tardent à licencier, et symétriquement tardent à embaucher. C'est ce que l'on appelle le « cycle de productivité » : lorsque la récession survient, comme les entreprises tendent à conserver leurs salariés excédentaires, leur productivité (le rapport production/effectifs) se dégrade ; et inversement lorsque les affaires repartent. On a vu à partir de l'année 2000 aux États-Unis qu'elles peuvent être supplantées par des licenciements « préventifs », à la simple annonce d'un ralentissement conjoncturel. Ces inerties peuvent être renforcées par le climat général (attentisme à l'égard d'une reprise), alimenter des vagues de licenciements, et être excessives dans leur durée comme dans leurs manifestations.

au rabais, les *insiders* peuvent leur rendre la vie difficile en ne coopérant pas avec eux ou même en les harcelant, et neutraliser ainsi l'avantage qu'escomptait l'entreprise en les embauchant. Non seulement celle-ci fait face à des coûts de rotation, mais encore ceux-ci peuvent être accrus, voire « manipulés » par les *insiders*. Tout dépend ainsi de l'ampleur de ces coûts, et de l'ampleur des baisses de salaires proposées par les *outsiders*.

Un dernier élément vient ici limiter encore le jeu usuel des confrontations de marché : il s'agit des liens entre l'effort productif et le niveau de salaire. Selon les théories des « salaires d'efficience », le salaire n'a pas pour seule fonction de rémunérer une contribution productive, mais il joue aussi un rôle d'incitateur et serait positivement relié à l'« effort » des salariés. Une baisse de salaires peut ainsi être neutralisée par un relâchement de l'effort des travailleurs, dont la productivité baisserait. Il est alors directement de l'intérêt de l'entreprise de laisser le salaire à un niveau qui stimule les salariés, et donc de ne pas chercher à profiter d'éventuelles baisses sur le marché du travail.

C'est ainsi, en conservant les bases logiques de l'optimisation individuelle, mais en s'écartant des confrontations usuelles de marché, qu'un premier courant de l'économie du travail a introduit une série d'ingrédients de nature stratégique.

Des « marchés internes » au « dualisme ». – Une autre tradition cependant doit être introduite, qui part d'emblée d'une dimension collective. La constitution de « marchés internes » [36] relève de l'initiative des employeurs, cependant que les comportements des salariés sont analysés à travers la célèbre opposition *exit/voice* [45].

Par « marché interne », on entend un processus d'affectation et de rémunération des salariés au sein des firmes, reposant sur un système de règles intérieures plus ou moins formalisées, impersonnelles et déconnectées des fluctuations du marché du travail. À proprement parler, il ne s'agit pas d'un marché, mais le processus remplit les fonctions du marché puisqu'il gouverne les affectations aux différents postes, les promotions, et organise une échelle de salaires. D'où l'opposition marché interne/externe : le second correspond aux fonctionnements examinés dans le cadre traditionnel des ajustements offre/demande, tandis que le premier construit des itinéraires aménagés et contraignants pour des salariés durablement intégrés, dont l'évolution au cours du temps n'est renégociée que

globalement, à travers des échelons hiérarchiques et des grilles. Un exemple typique de marché interne en France est fourni par les carrières dans la fonction publique et les entreprises publiques comme EDF-GDF, mais la sidérurgie au temps de sa prospérité était aussi très représentative. Le marché interne est naturellement alimenté par le marché externe, seulement à quelques échelons de départ (appelés parfois « ports d'entrée »), et l'essentiel de la progression se fait ensuite échelon par échelon en suivant les règles d'ancienneté et de mérite. La différence entre les entreprises qui pratiquent le marché interne et celles qui s'en remettent au marché externe est donc simple : elles peuvent bien connaître les mêmes échelons, voire les mêmes niveaux de salaires pour les mêmes postes, mais, d'un côté, sont organisées des carrières abritées, alors que, de l'autre, les recrutements sont susceptibles d'être faits à tous les niveaux, avec des marges de fluctuations liées à la situation du marché.

L'intérêt du marché interne est de stabiliser un collectif de travail dont on garantit la sécurité afin qu'il développe des compétences collectives et dont on recherche l'homogénéité culturelle : il ne s'agit pas de recruter des salariés initialement très qualifiés, mais bien plutôt de privilégier les capacités d'intégration et de développer les valeurs communes d'un groupe cohérent. Il est alors fréquent de recruter les enfants des salariés déjà présents (ce qui peut apparaître comme une forme de népotisme), puis de les faire évoluer au sein de l'entreprise par étapes successives. Au bout du compte, ces salariés sont favorisés par des possibilités de formation interne, des conditions de travail et de syndicalisation favorables, des salaires souvent relativement élevés et garantis, des filières promotionnelles...

La thèse célèbre du « dualisme du marché du travail » oppose le « marché primaire » où se rencontrent les firmes ayant créé un marché interne et cette main-d'œuvre favorisée, au « marché secondaire », où règnent les confrontations classiques de l'offre et de la demande. Ce dernier est réservé aux entreprises n'ayant pas créé de marché interne et à une main-d'œuvre moins favorisée, contrainte à des filières sans promotions, et plus précaire, sujette à une mobilité fréquente, qu'elle résulte de comportements moins stabilisés ou qu'elle soit forcée.

Les fondements de cette dichotomie, surtout constatée dans le cas américain, sont à la fois technico-économiques (ce sont de grandes entreprises, avec des équipements lourds et une

demande stabilisée qui ont intérêt à créer des marchés internes) et socio-politiques (la constitution du collectif passe par un filtrage privilégiant l'intégrabilité sociale des candidats). Créer un marché interne est de toute évidence une décision de type stratégique, qui engage une série d'interactions durables avec les salariés et structure l'environnement de la firme.

« **Exit** » et « **voice** ». – La contrepartie du côté des salariés se trouve condensée dans l'alternative de la défection (*exit*) ou de la prise de parole (*voice*). La question est posée lorsque survient un conflit entre direction et employés ou une insatisfaction de ces mêmes salariés. *Exit* : le choix est alors celui du marché, et tout à fait analogue à celui de la ménagère qui délaisse un commerçant dont les produits ne lui ont pas donné satisfaction. Elle va chercher ailleurs quelque chose de plus conforme à ses vœux. *Voice* : le choix est alors celui de l'organisation collective et de la protestation sur le lieu de travail. Ici encore, une alternative de nature clairement stratégique apparaît, puisque le choix de l'organisation collective transforme largement les salariés, de manière coûteuse et durable, et les constitue en groupe, généralement syndiqué, lancé dans l'aventure de la négociation collective. Un effet typiquement associé au syndicalisme est d'ailleurs la baisse du taux de turnover, ce qui contribue à expliquer que, contrairement aux pratiques du groupe Schneider au Creusot vues plus haut (p. 27), les entreprises qui créent des marchés internes peuvent s'accommoder de l'implantation syndicale, voire la rechercher.

Les outils de l'économie du travail, indiscutablement très utiles pour poser les bases de stratégies des ressources humaines, doivent cependant être complétés.

Hiéarchie et information : les apports de l'économie des organisations

Discipline récente en voie de constitution rapide, l'économie des organisations analyse les modalités de coordination à l'intérieur des unités productives [50]. Elle souligne la diversité des modes de coordination pour un même type de choix productifs, et en fait l'objet central de ses investigations. Il a été dit plus haut qu'on ne gère pas la main-d'œuvre d'une raffinerie comme des apprentis boulangers. Complétons : aucun déterminisme technique n'impose toutefois un traitement unique des salariés, qui serait seulement fonction des

productions auxquelles ils sont affectés. Passe ainsi au premier plan l'étude de l'information, et de ses rapports à la hiérarchie.

Information « horizontale » et « verticale ». – Nombreux sont les auteurs en économie des organisations qui ont souligné l'importance vitale, pour le fonctionnement quotidien, du réseau à travers lequel s'élaborent et circulent les informations. Elles peuvent concerner aussi bien l'état d'un équipement (par exemple, au-delà d'un certain rythme, telle machine est susceptible de se dérégler) que la plainte d'un client, les modalités d'un investissement, l'imminence d'une promotion... En effet, derrière l'information se trouve au moins potentiellement, un certain pouvoir de décider. Reprenons l'exemple simpliste de la machine et de ses rythmes d'utilisation. Par ses observations, l'opérateur peut être à l'origine de cette information, qu'il peut ou non transmettre à ses collègues ou à ses supérieurs hiérarchiques. Selon les modalités de transmission (délais, précision), les réactions de l'organisation seront plus ou moins efficaces. Les répercussions des pannes sur de grosses machines coûteuses et sophistiquées sont désormais telles qu'une réaction ultra-rapide est souvent appropriée : alors la solution est souvent de laisser l'initiative, et donc du pouvoir, à l'opérateur lui-même. Mais il lui faudra alors disposer d'autres informations, les unes techniques afin de maîtriser la machine, les autres économiques, par exemple il devra être renseigné sur l'urgence relative de telle ou telle commande.

Cette analyse a deux conséquences. Les réseaux d'informations sont souvent multiples au sein des entreprises : un réseau informel vient doubler et compenser le réseau formalisé qui est celui de l'organigramme. Les opérateurs peuvent s'échanger des « tours de main » ou des « trucs » nécessaires à la production, les collègues de bureau se font savoir les uns aux autres que tel canal ne permet pas de faire aboutir telle démarche, que pour une réaction rapide il vaut mieux s'adresser à untel... Il ne faut donc pas en rester aux organigrammes formels.

La seconde conséquence, plus importante pour notre propos, est l'opposition entre circulation « horizontale » et « verticale » de l'information. Soit encore l'exemple de la machine qui peut chauffer et se dérégler. Lorsque l'opérateur en réfère au contre-maître, celui-ci va déranger un technicien, voire un ingénieur. L'information remonte la filière hiérarchique jusqu'à ce qu'un niveau se révèle suffisant pour qu'une décision soit prise,

éventuellement en fonction d'autres informations (sur les marges de tolérance de la machine, sur les calendriers des commandes...). La décision, autre information, doit alors descendre la filière hiérarchique pour être en bout de course exécutée. Cette modalité de circulation de l'information est ainsi « verticale ». Elle recèle un certain nombre de défauts : on a pu voir la lourdeur, la rigidité, la déresponsabilisation, voire l'incitation à la rétention d'information (l'opérateur qui voit une machine se dérégler, mais qui sait qu'il lui faudra s'expliquer avec ses supérieurs, peut hésiter avant de communiquer l'information qui dérangerait la filière hiérarchique). L'information verticale a aussi des avantages : la possibilité de mobiliser un éventail très vaste de connaissances et de compétences, de recourir à des opérateurs peu formés et donc peu coûteux, d'avoir une vue d'ensemble très globale des opérations productives et donc de promouvoir des changements très rapidement appliqués.

Symétriquement, l'information « horizontale » est élaborée et circule d'abord entre pairs, c'est-à-dire entre travailleurs de même niveau hiérarchique. Imaginons une dernière fois la machine qui chauffe et se dérègle : si les opérateurs sont suffisamment formés pour en maîtriser le fonctionnement, ils peuvent, dans un cadre donné, prendre l'initiative d'en faire varier le rythme. Leur expérience collective est alors mobilisée, ainsi que leurs capacités d'apprentissage et d'innovation. Il faut aussi pour cela qu'ils soient au courant des répercussions pour les clients. On voit par cet exemple que les exigences de l'information « horizontale » mettent en cause l'ensemble de l'entreprise et qu'elle ne se limite pas seulement à la mise en commun des connaissances spécialisées circonscrites à un groupe donné. Avantages et inconvénients répondent à ceux de la filière verticale : on peut responsabiliser, le circuit de réaction est court, les informations courent moins le risque d'être déformées ou retenues, mais aussi les changements ne peuvent être que progressifs parce que la vue d'ensemble est plus difficile à obtenir et que les groupes « horizontaux », dont les compétences sont souvent plus limitées que celles de leurs dirigeants, doivent suivre un apprentissage progressif pour assimiler de nouvelles conditions d'intervention.

En simplifiant : l'information verticale est étroitement connectée à la centralisation organisationnelle, et l'information horizontale à des pratiques de décentralisation. On comprend aisément que privilégier l'une ou l'autre dimension des réseaux

Les cinq types d'organisation selon Henry Mintzberg

L'auteur sans doute le plus synthétique en économie des organisations, Henry Mintzberg [51] distingue cinq « configurations organisationnelles de base ».

La *structure simple* est fondée sur la hiérarchie unique et rapprochée du patron, c'est un modèle autoritaire et personnalisé qui domine chez les petites entreprises, par exemple artisanales.

La *bureaucratie mécaniste* apparaît lorsque des tâches standardisées doivent être effectuées à grande échelle. Elle correspond à l'impersonnalité et à l'unilatéralité du taylorisme. On y trouve aussi bien les activités du tertiaire peu qualifié (pools de secrétariat) que la grande industrie traditionnelle (textile).

La *bureaucratie professionnelle* se fonde sur l'intégration de professionnels de haut niveau et leur laisse donc un assez large pouvoir d'experts, mais dans un cadre rigide. C'est le cas des universités, mais aussi des cliniques.

La *structure divisionnalisée*, fondée sur l'autonomie d'unités tenues à un certain résultat, exige un très fort contrôle hiérarchique. Elle s'observe

dès qu'une grande firme se fractionne en filiales ou en ateliers indépendants.

Enfin, l'*adhocratie*, organisation reposant sur un projet sophistiqué, précis et daté, associe des corps professionnels variés et très qualifiés. Elle requiert une communication permanente et inventive entre ces corps. La NASA aux États-Unis en est le principal exemple.

Une telle typologie est fondée sur une analyse organisationnelle de la coordination du travail, qui requiert, selon les techniques et les projets, des combinaisons différentes, plus ou moins centralisées, et des dosages différents d'information horizontale et verticale. La structure simple et la bureaucratie reposent fortement sur l'information verticale et centralisée (dans un cas, elle est informelle et, dans l'autre, elle est standardisée).

L'adhocratie privilégie l'information horizontale. Les deux autres cas sont intermédiaires, la bureaucratie professionnelle reposant sur la standardisation des qualifications et la structure divisionnalisée sur la standardisation des résultats qui sont exigés des unités autonomes.

Ce sont ainsi des modalités très différentes d'intégration et d'usage de la main-d'œuvre qui prévalent selon les types d'organisations.

d'informations conduit à des entreprises aux structures et aux fonctionnements différents.

Deux formes polaires d'entreprises : A et J. – L'apport essentiel de l'économiste Masahiko Aoki, dans un livre datant de 1988, est de s'être appuyé sur les particularités des entreprises japonaises pour systématiser les conséquences de l'adoption d'une information de type horizontal [27].

Aoki connecte en effet directement les choix des réseaux d'information avec ceux du marché du travail. Il montre que si l'on a centralisé quelque part, il faut décentraliser ailleurs,

et réciproquement. Par exemple, une firme pratiquant une forte centralisation de l'information n'est cependant pas un organisme totalitaire : les salariés peuvent toujours la quitter pour une autre. Ce recours au marché fonctionne d'autant mieux que les postes auxquels sont affectés les travailleurs sont clairement définis, et correspondent à des spécialisations elles-mêmes définies. La contrepartie de la centralisation de l'information est donc une référence permanente au marché externe, donc une circulation de la main-d'œuvre en un sens très décentralisée : de firme en firme, les initiatives individuelles priment, et les recrutements sont négociés au coup par coup. Ce qui n'exclut pas l'existence de marchés internes. Symétriquement, les entreprises pratiquant une forte décentralisation de l'information doivent contrôler bien davantage les initiatives et la circulation de leurs salariés. Les postes peuvent être flous, voire occasionner des rotations, mais il est nécessaire de constituer autoritairement les équipes et de conserver durablement le personnel : faute de quoi, on peut imaginer que les meilleurs salariés excluent les travailleurs les moins efficaces, et que les changements de tâches deviennent source de désordre : ces risques organisationnels conduisent à une circulation des salariés autoritairement gérée par les firmes, avec une référence beaucoup moins forte au marché externe.

Il y a ainsi un chassé-croisé plus ou moins fonctionnel : à la centralisation de l'information répond la décentralisation de la circulation de la main-d'œuvre, cependant que l'information décentralisée appelle une centralisation de la circulation des salariés. Aoki a popularisé cette opposition désormais célèbre en parlant de « firme A » comme américaine pour le premier cas, et de « firme J » comme japonaise pour le second. Il s'agit de synergies qui connectent l'intérieur et l'extérieur des entreprises. Au cœur de nombreux débats, le couple A/J peut être lu, pour notre propos, comme une des alternatives stratégiques de base en matière de ressources humaines.

Conclusion

Combinés, les apports de l'économie du travail et de l'économie des organisations commencent à dessiner l'espace au sein duquel se déploient les choix explicites ou implicites en matière de ressources humaines. Montrant de nombreuses

marges de manœuvre et contraintes spécifiques, ils confortent la pertinence d'un examen séparé de ces choix. Les stratégies des ressources humaines sont à analyser dans leur autonomie relative.

III / Les grandes options stratégiques

Les salariés sont plus ou moins susceptibles de circuler d'une firme à l'autre ou de s'engager durablement (de manière plus ou moins coopérative ou conflictuelle), et les firmes tiennent nécessairement compte de ces attitudes, comme de leur propre positionnement sur le marché du travail. Il faut donc analyser conjointement le fonctionnement du marché du travail et le type d'usage que l'entreprise fait de sa main-d'œuvre, pour clarifier les grandes options stratégiques disponibles.

Une grille de stratégies génériques

Huit options de base découlent directement des considérations faites plus haut, si l'on procède à une relecture stratégique des contributions de l'économie du travail et de l'économie des organisations.

Huit options de base

L'explosion du marché interne. – Deux alternatives présentées plus haut fournissent un point de départ naturel, mais trop sommaire. En effet, elles se recouvrent. L'opposition marché interne/marché externe et l'alternative *exit/voice* balisent pour une entreprise et ses salariés un choix fondamental : stabilisation réciproque ou possibilité permanente de recourir aux défections et réaménagements du marché « externe ». Mais n'y a-t-il pas une grande variété de marchés internes et d'ensembles de règles ? C'est ce que suggère une autre alternative, fondée sur des réflexions organisationnelles : l'opposition A/J d'Aoki montre qu'au moins deux types de marchés internes peuvent

être repérés. Au reste, les inventeurs des marchés internes, lorsqu'ils avaient voulu appliquer leur grille à une économie ou une entreprise concrète, avaient été conduits rapidement à compliquer leur dichotomie, notamment en introduisant un segment « primaire supérieur », destiné aux cadres des entreprises. Ceux-ci peuvent être stabilisés selon la logique du marché primaire, mais leur carrière est néanmoins ouverte à des changements d'entreprise, qui peuvent même être des étapes obligatoires pour des promotions. Les entreprises même les plus désireuses de stabiliser leurs salariés construisent, pour certains d'entre eux, des itinéraires plus complexes.

On débouche sur différentes modalités d'investissements dans les ressources humaines (dépenses de formation, de socialisation, apprentissages...), au-delà de la simple constitution d'un collectif de travail : non seulement la firme A maintient une référence forte aux évaluations du marché externe, mais encore son marché interne, construit sur des découpages de postes et des compétences précises, fait de l'individu le détenteur et, pourrait-on dire, le contrôleur ultime de l'investissement fait en lui. La firme J, quant à elle, organise une valorisation collective de l'investissement dans les ressources humaines, en retenant ses salariés, bien sûr, mais aussi en privilégiant les savoir-faire collectifs, la rotation des affectations et le flou des postes. Alors on doit envisager aussi la possibilité d'une valorisation collective, mais avec possibilité d'itinéraires extérieurs à l'entreprise et, symétriquement, des itinéraires purement internes avec valorisation individuelle. Nous voici avec une multiplicité de marchés internes !

La première grille : capter ou fixer ? – On peut d'abord introduire le marché interne dans sa version la plus classique, celle qui consiste à stabiliser un collectif de travailleurs. Ceux-ci ne sont alors qu'un flux de services que l'on cherche à capter ou à fixer.

Reprenons brièvement le contenu de cette première grille, en l'illustrant à partir d'exemples concrets. La première option, la plus simple, consiste à aller chercher le travail là où il se trouve, et à tenter de l'obtenir le moins cher possible. Il s'agit alors nécessairement de travail peu qualifié, puisque l'on isole ici une pure logique d'approvisionnement. Le choix correspondant est ainsi un choix de localisation ou de délocalisation. Il est tout à fait d'actualité, comme le prouvent les décisions fréquentes de

Grille 1. Les quatre options statiques

	Main-d'œuvre élémentaire	Main-d'œuvre diversifiée
<i>Captation</i>	Localisation et Délocalisation 1	Avantage salarial différentiel 2
<i>Fixation</i>	Paternalisme et attitude fordienne 3	4 Stabilisation du collectif et carrières aménagées

firmes européennes ou américaines de faire effectuer tout ou partie de leur production dans des pays en voie de développement, et les décisions plus rares, ponctuelles et controversées, de délocalisation intra-européenne. Le cas de Hoover au printemps 1993 illustre, de manière un peu plus complexe, ce type de logique [83]. Faire passer l'usine d'aspirateurs de Longvic en Bourgogne, de 750 emplois à 150, et dans le même temps créer 400 emplois en Écosse à Cambuslang, est d'abord une stratégie de « mise en concurrence » de salariés mieux protégés et moins dociles en France, avec des syndicats écossais plus « compréhensifs » dans un pays garantissant moins de droits aux salariés. Au bout du compte, ce chantage à l'emploi, qui correspond à ce que l'on appelle le « dumping social », chaque pays tentant d'attirer des activités en étant un « moins-disant » social, repose bien sur une priorité à la minimisation des coûts du travail.

La seconde option est typiquement celle de Renault-Billancourt au début du siècle : pour attirer les divers salariés nécessaires, moduler des suppléments de salaires est un choix que l'on retrouve aussi pour les plates-formes pétrolières, et un autre exemple est celui des travailleurs russes attirés vers la Sibérie par de multiples avantages (il ne s'agit pas de ceux qui, prisonniers ou déportés, n'ont pas eu le choix !). Notons que deux tactiques sont possibles : suivre le prix du marché dans ses fluctuations, ou se situer au-dessus pour attirer les meilleurs travailleurs.

Les options 1 et 2 reposent sur l'utilisation de travailleurs « captés », c'est-à-dire qu'ils peuvent très bien demeurer toute leur vie dans l'entreprise qui les a recrutés. L'essentiel est dans la possibilité permanente du recours au marché externe si les conditions viennent à changer, tant du point de vue de l'entreprise que du salarié.

En revanche, les options 3 et 4 reposent sur un choix de fixation : une série de dispositions visent à stabiliser un collectif de

travailleurs. Dans le cas d'une main-d'œuvre élémentaire, l'histoire célèbre de Henry Ford est exemplaire : à l'aube du siècle aux États-Unis, celui-ci avait proposé des salaires uniformes nettement plus élevés que ceux du marché, en échange d'une stabilisation collective. Le but était de faire baisser le turnover. Le *five dollars day* (la journée de travail payée cinq dollars), permettait à un travailleur d'envisager l'achat d'une automobile (Ford, bien sûr !) et constituait ainsi un pari social et organisationnel, qui fut largement gagné. Des pratiques plus anciennes de paternalisme, par exemple celles du Creusot, correspondent aussi à cette logique de fixation élémentaire. Mais déjà dans le cas des usines Schneider, une pratique plus élaborée correspondait à l'option 4 qui attache une main-d'œuvre diversifiée en lui aménageant des carrières. Ce qui aboutit à la création d'un marché interne au sens classique du terme.

La seconde grille : ouverture des trajectoires et multiplication des acteurs. – La perspective se complexifie quelque peu lorsqu'on envisage les choix d'un point de vue plus dynamique faisant des travailleurs un « potentiel humain ».

Les options 5 et 8 reprennent tout simplement, et sous forme d'options stratégiques, les logiques A et J de Aoki. D'un côté, un marché interne en définitive largement organisé en référence aux confrontations marchandes externes : spécialisations identifiées et relativement transférables, et adaptation au cours de la carrière par des recyclages périodiques lorsqu'il s'agit de changer de poste ou de machine. De telles caractéristiques peuvent parfaitement rester latentes en conjoncture stable avec peu d'innovations techniques : les grilles de postes peuvent alors donner l'impression d'un cadre rigide pour des salariés routiniers. Mais le découpage des postes permet précisément la transférabilité, et certaines conséquences de l'apprentissage à l'allemande rentrent bien dans cette option 5 ainsi entendue : détenteur d'une qualification reconnue et isolable, le salarié peut circuler de firme en firme. Cette case correspond ainsi à la plupart des grosses firmes européennes qui organisent le recyclage de leurs salariés.

D'où, bien sûr, le cas opposé de l'option 8 : les références sont d'abord internes à la firme, et la politique d'accumulation de compétences collectives suppose la rotation des tâches, la recherche de la polyvalence et la pratique d'un apprentissage permanent et progressif : on a reconnu les pratiques japonaises.

Grille 2. Les quatre options dynamiques

	Valorisation individuelle de l'investissement	Valorisation collective de l'investissement
<i>Parcours professionnel à dominante externe à la firme</i>	Logique de type A Spécialisations Recyclages 5	Districts et réseaux 6
<i>Parcours professionnel à dominante interne à la firme</i>	7 Modèle de la compétence	8 Logique de type J Rotation Polyvalence

Mais les options 6 et 7 ouvrent encore deux autres possibilités logiques. L'option 6 (districts et réseaux) prévoit une main-d'œuvre qui circule de firme en firme et néanmoins fait l'objet d'une valorisation collective de l'investissement dans son potentiel. C'est le cas lorsque les firmes savent pertinemment que tel travailleur qui les quitte, et qu'elles ont contribué à former, laissera la place à un travailleur équivalent formé par une autre firme. Équivalent dans sa formation, mais aussi dans ses attitudes et valeurs, voire son mode de vie.

On trouve ce cas de figure réalisé dans les « districts » à l'italienne [35], et aussi dans les technopoles. En effet, il s'agit de réseaux locaux d'entreprises concentrées en des lieux où se superposent, de manière plus ou moins spontanée ou délibérée, la création et la commercialisation de produits, la formation et la circulation de la main-d'œuvre, et les fonctions politiques et administratives d'une communauté plus ou moins autonome. C'est ainsi que la commune de Prato en Italie rassemble une poussière d'entreprises textiles, souvent de taille familiale, dont les configurations évoluent selon la conjoncture, et qui s'appuient sur une main-d'œuvre très qualifiée et mobile, prompte à la reconversion voire à l'initiative entrepreneuriale. L'investissement dans le potentiel humain est à dominante collective (avec forte implication des municipalités), et ces travailleurs ne sont pas attachés à une firme en particulier.

Les technopoles, quant à elles, rassemblent des entreprises « high tech » en des lieux souvent attirants par leur climat ou leurs équipements collectifs, qui leur permettent de bénéficier d'une main-d'œuvre particulièrement qualifiée, exigeante et mobile, qui change d'entreprise tout en restant sur le site.

Investissement indirect et socialisé dans le potentiel humain : les firmes craignent moins les défections des salariés qu'elles ont contribué à former, en construisant leur attachement durable à un lieu et non à une entreprise donnée.

Enfin, les choix décrits par la case 7 semblent au premier abord peu cohérents. En effet, l'entreprise mise à la fois sur une valorisation individuelle de l'investissement dans le potentiel humain, et sur des carrières en interne. Libres initiatives des travailleurs sans qu'il y ait sanction des marchés ? On peut cependant présenter une interprétation générale de ces choix, et un terrain d'application privilégié. Ils peuvent relever de ce que P. Zarifian a appelé le « modèle de la compétence » [59], qui consiste, en partant de recrutements de travailleurs peu spécialisés, à repérer et piloter leurs capacités d'acquisition et d'évolution de compétences. Il s'agit par exemple d'entreprises qui pratiquent intensivement les bilans de compétences et s'appuient sur eux pour former et affecter leurs travailleurs. D'où le terrain d'application principal : la modernisation de la fonction publique. Celle-ci pose un redoutable défi aux stratégies des ressources humaines puisque ces salariés sont stabilisés à vie par le statut de fonctionnaires et rentrent dans des carrières et des grilles salariales très contraignantes. Mais la fonction publique a aussi le très long terme pour elle, et l'exigence de mettre en mouvement ses salariés : autant d'opportunités pour des pratiques stratégiques développées, cherchant à concilier l'attachement en interne et les initiatives des travailleurs.

Quelques apports immédiats

Ces deux grilles présentent une gamme de possibles et de contraintes, tant au niveau d'une entreprise qu'à celui d'une région ou d'un pays, en matière de traitement de la main-d'œuvre salariée. Le reste de cet ouvrage applique en quelque sorte ces outils d'analyse à diverses situations ou types de problèmes.

Insistons d'abord sur ce que les grilles ne peuvent pas apporter ! Elles n'ont pas de vocation prescriptive : il serait absurde de poser *a priori* que telle option correspond seule à l'intérêt bien compris d'une firme (celui de ses salariés étant pris en compte... ou écarté) dans telle situation. En revanche, elles peuvent éclairer les conséquences de tel choix, attirer l'attention sur des incompatibilités à court ou long terme, ou sur la

possibilité d'autres décisions, la disponibilité d'autres variables...

Trois apports immédiats peuvent être repérés.

Des options variées, toutes d'actualité. – Le premier apport est la mise en évidence de la très grande variété, ici logiquement fondée, des options actuellement disponibles en matière de stratégies des ressources humaines. L'actualité de la plupart des huit options saute aux yeux, et ces deux grilles imposent de se situer à l'opposé de nombreux écrits qui postulent, dans un élan de générosité ou d'optimisme, que désormais la firme de la fin du siècle et du début du suivant est respectueuse des hommes et des femmes parce qu'elle a enfin compris qu'elle est fondée sur eux. Taylorisme pas mort ! Cet avertissement, lancé par d'autres observateurs plus attentifs à propos de la vie quotidienne de nombreux salariés des années quatre-vingt-dix dans les pays développés, est ici corroboré, même si le point de vue qui est le nôtre n'introduit pas explicitement les conditions de travail et les clivages hiérarchiques.

Il serait naïf de fermer les yeux sur les besoins persistants en main-d'œuvre peu qualifiée soumise à des tâches répétitives, notamment dans certaines activités de services (par exemple, caissière dans un supermarché), et de telles situations illustrent parfaitement l'actualité des options 1 et 2. Dans de nombreux cas, la modulation d'écarts salariaux n'est pas nécessaire, et la simple offre d'un emploi est de nature à attirer les candidatures. Que les employés restent et s'impliquent est évidemment une autre affaire.

Nous avons déjà évoqué la tendance globale à l'élévation des qualifications et à la complexification des tâches. Ici encore, l'actualité de l'option 2 est claire : recruter des opérateurs qualifiés par simple modulation d'un avantage salarial peut être avantageux, au moins à court terme. De nombreuses firmes qui utilisent des techniques changeant rapidement peuvent trouver plus rentable de se séparer de travailleurs désormais obsolètes et de les remplacer par d'autres plus jeunes et directement adaptés aux nouvelles techniques.

Dans le même ordre d'idées, certaines options : 3, 4, 5 et 8, sont clairement compatibles avec un dialogue syndical à un niveau ou à un autre (sans l'impliquer directement), tandis que d'autres : 1 et 2, et à un moindre degré 6 et 7, l'excluent. De nouveau, il reste à établir les conséquences collectives et, à long

terme, des choix établis par les entreprises selon ces lignes. Nous reprendrons ce débat essentiel au chapitre v.

Un large éventail de moyens mobilisables. – Le second apport, étroitement complémentaire du premier, est la mise au premier plan de la diversité des variables qui sont susceptibles d'être utilisées selon les cas : on a vu que le recours au salaire n'a, par exemple, pas la même place, et ne s'opère pas selon les mêmes modalités d'une entreprise à une autre, voire d'un groupe de salariés à un autre. Les deux grilles fournissent un fondement à ces différences et permettent d'aller au-delà des simplifications associées à l'idée traditionnelle de marché interne.

Toujours à propos du salaire, les formulations initiales de la théorie duale du marché du travail laissaient penser que les échelons salariaux pour les firmes ayant instauré un marché interne étaient durablement déconnectés des évaluations du marché. On voit clairement ici que tel n'est pas le cas dans l'option 5, la plus proche des pratiques américaines usuelles, celles qu'avaient probablement en tête les auteurs concernés. Une série de comparaisons avec les autres firmes et de mises à parité plus ou moins régulières sont logiquement impliquées par cette option, et rendues possibles grâce au découpage précis des postes et à la relative transférabilité des qualifications. On constate concrètement que ces comparaisons, et les ajustements qui en découlent lorsque certains postes sont identifiés comme surpayés ou sous-payés, sont plus ou moins régulièrement pratiquées par les grandes entreprises occidentales avec marché interne. L'autonomie des échelles salariales pourrait être plus forte dans le cas des options 7 et 8.

Parmi les acteurs parfois considérés comme extérieurs et qu'il convient d'introduire au cœur du débat, il y a les communautés locales et les familles. Les théoriciens du dualisme avaient introduit le rôle de la coutume et de l'intégrabilité sociale dans la construction des marchés internes : mais c'est dans le cas des districts et des réseaux (option 6) que ce type de variable transparait le plus nettement, et impose de considérer d'emblée l'intervention d'acteurs hors des firmes. Le recours à la famille élargie lorsqu'une petite firme recrute un cousin ou un beau-frère, puis le licencie tout en l'aidant à s'installer temporairement ou définitivement à son compte, les politiques de formation et d'infrastructure menées par des municipalités ou des régions développant un district,

constituent deux exemples de relais essentiels à la mise en œuvre de l'option 6. Cette socialisation plus ou moins spontanée ou structurée fait dépendre directement certaines stratégies des ressources humaines de processus et de choix *a priori* extérieurs au face à face firme-salarié.

Une diversité de réponses à une même situation. – Pas de « *one best way* » : si les choix stratégiques visent bien à répondre aux besoins naissants de projets productifs dans un contexte donné, on ne peut en déduire qu'une seule option serait adaptée à une situation. En effet la diversité des moyens et des points d'appui auxquels une firme peut recourir ouvre sur une variété de combinaisons possibles et susceptibles de durer. Un exemple probant est fourni par une analyse comparative des « systèmes d'emploi » caractérisant les firmes naissantes dans le cas de la « Silicon Valley » aux États-Unis, qui rassemble une poussière de très jeunes firmes informatiques [31]. Les auteurs montrent en 1996 tout d'abord que le choix d'une structure plus ou moins hiérarchique et formelle dépend largement de circonstances extraproductives (par exemple le réseau familial dans lequel est inséré le chef d'entreprise), et ensuite que ces choix, une fois effectués, perdurent : leur enquête n'identifie pas une forme (hiérarchique ou non) de firme dont les performances en termes de profitabilité ou de survie seraient supérieures à une autre.

Le fait que cette variété puisse exister ne veut cependant pas dire que tout est possible à la fois ! De nombreux exemples montrent que les firmes apprennent, et souvent à leurs dépens, qu'il est dangereux de créer puis de décevoir des anticipations. La recherche d'avantages à court terme peut se révéler incompatible avec des orientations à long terme parfois affichées. Licencié massivement tout en réalisant des profits, pratique qui s'est répandue à partir de l'hiver 2001, n'est pas la meilleure manière de sécuriser un collectif de travailleurs et peut se révéler coûteux car cela ruine l'image sociale des firmes auprès de l'opinion publique.

Combiner et enchaîner les options

Nous sommes en quelque sorte au restaurant, et face à un menu : faut-il se contenter d'un plat unique ou composer un

repas ? la seconde grille ne va-t-elle pas supplanter peu à peu la première ?

Segmenter la main-d'œuvre ?

Traitement unique ou différencié. – Écartons tout d'abord le cas d'une entreprise qui accueille quelques stagiaires ou intérimaires et réserve un traitement homogène au reste de ses membres. Elle doit bien évidemment être considérée comme ayant adopté une attitude unitaire à l'égard des ressources humaines. Il n'en va pas de même lorsque est entretenu un « volant de main-d'œuvre », ou encore lorsque divers statuts se mêlent pour les salariés. Un exemple très simple est celui des tâches de nettoyage et d'entretien des sols, qui sont fréquemment confiées à des salariés en régie : ils dépendent alors d'un autre employeur que l'entreprise pour laquelle ils travaillent. La coexistence des statuts conduit parfois à opposer deux mondes presque étanches, pour peu que les horaires s'excluent. C'est le cas dans certains établissements de la fonction publique, tels des musées, qui emploient des fonctionnaires et profitent de la souplesse du recours à la régie pour les tâches de nettoyage. Ils ne payent que la tâche effectuée, et non les salariés, dont les emplois sont instables et les perspectives de carrière quasi nulles. D'autres cas, enfin, peuvent être plus sophistiqués, lorsqu'un grand groupe industriel choisit de laisser une grande marge d'autonomie à chacune de ses entreprises en matière de carrières et de rémunérations. Jacques Freyssinet [38] a proposé une importante analyse de la « gestion unifiée d'une main-d'œuvre différenciée » pratiquée par certains grands groupes industriels français dès la fin des années soixante-dix. Certains cas, enfin, sont encore plus clairs, lorsqu'une entreprise se construit délibérément en plusieurs cercles : autour d'un « noyau dur » de salariés protégés, qualifiés et évolutifs, plusieurs groupes périphériques sont gérés séparément, qui comprennent des salariés de moins en moins intégrés : contrats à durée déterminée, stagiaires dans l'entreprise, puis intérimaires, salariés de sous-traitants réguliers ou occasionnels [74], [75].

Il est donc acquis qu'au moins dans certains cas plusieurs traitements, plusieurs options coexistent au sein d'une même entreprise. La discussion porte alors sur la cohérence et la stabilité de tels arrangements. Il est facile de constater tout d'abord leur indéniable durabilité dans les faits. Le recours aux contrats

à durée déterminée et à l'intérim, pour s'en tenir à deux formes légalement isolées, s'est ainsi répandu en France depuis le milieu des années soixante-dix. Il avoisine 6 % de la population active en 2000.

Pour aller plus loin, deux étapes sont nécessaires. Tout d'abord, il faut revenir sur la nature même des options et des synergies qui sont possibles en matière stratégique. Ensuite, on se centrera sur les particularités des ressources humaines.

La synergie ou la flexibilité. – Le débat général sur les synergies est ancien. Par exemple, un auteur tel que Michael Porter [62] insiste sur la très forte incompatibilité existant entre les trois options stratégique générales qu'il isole (dominer par les coûts, différencier, concentrer les efforts sur une cible plus restreinte). Il avertit clairement des dangers associés à l'« enlisement dans la voie médiane ». Autrement dit, les synergies associées à chaque choix de base sont suffisamment importantes pour dissuader de combiner les options, même pour plusieurs produits et clientèles différents. Concrètement, un fabricant de produits de luxe et coûteux, qui a bâti sa réputation sur la qualité payée cher, ne peut impunément se lancer dans l'aventure d'un produit de grande consommation. Il risque de ne pas être efficace sur les coûts et de perdre son image prestigieuse, bref, de perdre des deux côtés.

Mais bien d'autres analystes ont souligné que les synergies peuvent être très coûteuses à obtenir et qu'elles restreignent durablement les choix des firmes. On perd en flexibilité stratégique ce que l'on a gagné en cohérence et, lorsqu'on fait face à des marchés turbulents, on ne dispose plus de l'atout de la diversité des activités, des sources de profit et de financement. La possibilité de se réorienter passe alors au premier plan, et il devient prioritaire de détenir un « portefeuille » d'activités ou de compétences. La diversité « conglomerale », loin d'être un point faible, devient ainsi, dans certains cas, un atout. Souvent manifeste dans des fusions de grande ampleur, elle coexiste avec des stratégies de « recentrage sur le métier ».

Opportunités et contraintes de la « segmentation » des salariés.

– Qu'en est-il alors dans le champ des ressources humaines ? Nous avons déjà noté le paradoxe de discours et de priorités fortement unitaires, les salariés devant former un groupe dont on recherche la cohésion et la compétence, et de pratiques visant à segmenter, fractionner, gérer séparément. L'analyse

que nous venons de faire suggère une explication simple : à l'occasion de la montée en puissance des ressources humaines, ont été découvertes simultanément les potentialités stratégiques des synergies les concernant et celles des diversités conglomérales. Fondée sur ce mouvement de fond une tendance se fait jour : traiter les personnes *vraiment* comme des capitaux ou des portefeuilles d'activité, tantôt en les engageant durablement dans une orientation, tantôt en pratiquant la chirurgie expéditive... D'où le vocabulaire que nous proposons : il s'agirait de « segmenter » la main-d'œuvre tout comme les firmes peuvent « segmenter » les marchés ou des produits, c'est-à-dire en faire l'unité pertinente de choix séparés.

Le vocabulaire ici proposé recoupe assez largement celui de l'économie du travail, qui dénomme indifféremment « théorie duale du marché du travail », « théorie de la segmentation » les travaux fondés sur l'idée de marché interne (*cf. supra*, chapitre II). Mais on insiste ici bien davantage sur les marges de manœuvre dont peuvent disposer les entreprises.

La coexistence durable au sein des firmes de main-d'œuvre aux statuts et aux traitements différents dépend d'au moins trois éléments différents. Tout d'abord, il existe des clivages plus ou moins spontanés entre divers groupes de salariés, qui ne se mélangent pas ou guère, ne sont pas issus des mêmes milieux sociaux et n'ont pas bénéficié des mêmes formations. Des processus de ségrégation entre hommes et femmes persistent ainsi dans la plupart des pays développés y compris lorsque celles-ci ont effectué les mêmes études que les hommes. Elles peuvent se voir exclues pratiquement de certaines filières professionnelles. Les contraintes liées à la vie familiale et l'inertie de la répartition inégalitaire des tâches au sein du ménage confortent ces processus, notamment en rendant pour les femmes certains régimes horaires plus difficiles à assurer.

Le deuxième élément rassemble les avantages qui résultent de la division des salariés : d'une part, les gains qui résultent d'une gestion plus souple de certains groupes précarisés, plus aisés à rejeter en cas de nécessité ; d'autre part la pression qui est exercée sur les salariés « centraux ». Ces derniers, bien que favorisés, travaillent en quelque sorte sous la menace et on peut, sous certaines conditions, en escompter davantage de docilité et de disponibilité aux adaptations souhaitées par la direction.

Mais le champ des différenciations de la main-d'œuvre est aujourd'hui infiniment plus vaste et plus profond. Il nous faut

ici prendre en compte une tendance diffuse et puissante à la multiplication de situations de travail qui sont en quelque sorte intermédiaires entre le salariat traditionnel et le travail « à son compte » de l'entrepreneur individuel. En nous appuyant ici sur les travaux à la fois juridiques et économiques de Marie-Laure Morin et ses collaborateurs [52], nous proposons de parler de tendance à la « diffraction de la relation salariale », à l'œuvre dans les pays développés depuis les années quatre-vingt-dix. Partons de la très forte complémentarité désormais patente entre les actions de flexibilisation « externe » et « interne » (cf. chapitre 1, p. 20 et 21) : reporter les risques de mévente sur des salariés précaires ou licenciés, rémunérer les travailleurs en fonction de leurs résultats et leur demander une adaptabilité constante participent d'une même dynamique, comme on le voit dans la gestion par centres de profits ou la mise en sous-traitance des activités non stratégiques. Externalisation d'un nombre croissant d'activités (y compris la paye et la gestion des salariés), filialisation, travail organisé par missions ou par projets, de telles pratiques ont pour point commun de mettre en cause l'ancien partage qui structure formellement la relation salariale, soit l'échange : sécurité contre subordination, en individualisant les conditions de travail et de rémunération et en les rapprochant de l'activité des travailleurs indépendants. Symétriquement, ces derniers sont souvent pris dans un réseau d'interrelations plus durables, comme ces indépendants qui enchaînent de multiples missions auprès d'une seule société, ce qui les rapproche de la condition de salarié. Il existe donc une sorte de palette de relations de travail, qui ne se réduisent plus aux figures traditionnelles du salarié et de l'indépendant.

Évidemment, le troisième élément à prendre en compte rassemble les limites et inconvénients de la démarche envisagée. Deux d'entre eux sont saillants. La cohésion sort affaiblie de telles pratiques, et les exigences d'un apprentissage collectif risquent de ne pas être satisfaites. La circulation « horizontale » de l'information reste circonscrite à certains groupes, et les activités des opérateurs risquent d'être juxtaposées. À ces inconvénients organisationnels se rajoutent les difficultés à motiver des travailleurs dont on prend peu en compte les exigences de justice et de parité : la gestion différente de salariés aux statuts différents peut générer des frustrations comme des comportements de caste, et contredit le principe spontané « à travail égal salaire égal ».

En toute logique calculatrice, ces gains et coûts, établis en tenant compte des rapports de force sur le marché du travail (la menace du chômage contribuant puissamment à diviser les salariés) devraient être comparés à ceux qui résultent des efforts de gestion unitaire d'un collectif de salariés : pratiques de recrutement et tris favorisant des comportements homogènes, rigidités découlant d'un statut unifié qui permet aux moins importants des salariés de revendiquer les mêmes avantages que les plus intégrés et valorisés, développement des solidarités d'un esprit de corps ou d'une culture d'entreprise...

La tentation conglomérale. – Tous ces éléments d'analyse convergent ainsi pour suggérer que les huit options des deux grilles, seules ou combinées, sont susceptibles d'être pratiquées dans les pays occidentaux *via* la segmentation des salariés. Le développement d'organisations « horizontales », « qualifiantes », s'il répond souvent aux exigences techniques et productives de la fin du siècle, reste un cas particulier. Il s'effectue en quelque sorte sous tentation conglomérale, c'est-à-dire qu'à tout moment, sous la pression de la concurrence, les choix de stabilisation et d'unification des salariés peuvent être remis en cause. Même dans le cas de techniques spécifiques nécessitant un apprentissage collectif, les complémentarités ne se limitent pas aux synergies de base rassemblées dans la seconde grille. Le travail comme flux – plus ou moins sophistiqué – ne disparaît pas face au travail comme potentiel à développer. L'exemple extrême de l'entreprise Nike ([71] sept.-oct. 1993) illustre à merveille les opportunités que l'on peut saisir en poussant à son terme la logique de l'option 1. Numéro un de la chaussure de sport, Nike a fondé sa domination sur une délocalisation systématique en Extrême-Orient, jointe à la mise en concurrence féroce de sous-traitants. Cette politique combine ainsi une exceptionnelle compression des coûts salariaux (en 1992, les salaires ne représentent que 0,2 % du prix d'une chaussure Nike !) et un réseau de sous-traitants soumis à des normes de qualité particulièrement exigeantes : leur licence est révisée tous les mois. 610 personnes, chargées de délivrer les licences et de veiller à la qualité, aux délais et au prix des produits, surveillent ainsi les 75 000 ouvriers du continent qui fabriquent des Nike. La poursuite d'avantages salariaux mène la firme à des délocalisations intra-asiatiques, de manière à capter la main-d'œuvre la moins chère : la Corée du Sud et l'Indonésie

vont sans doute céder la place à la Chine, dont les travailleurs sont encore meilleur marché.

Continuités et ruptures

On conçoit toutefois aisément que les évolutions depuis les années soixante/soixante-dix aient fait apparaître plus clairement les options de la seconde grille. Une rationalisation et un développement de pratiques existant antérieurement, avec la mise en valeur du « potentiel humain », tel serait le principal facteur de passage d'une option à une autre au cours du temps, qu'il s'agisse d'une entreprise isolée ou d'un pays [59], [76], [79]. Nous serions en train de vivre, au-delà de l'option 4, le déploiement de la seconde grille.

Les voies obliques de la modernité. – L'ensemble des pratiques récentes qui visent à assouplir et réformer les « marchés internes », qu'il s'agisse du secteur privé ou public, témoignent abondamment de cette évolution. Une validation plus précise et particulièrement stimulante peut être trouvée, pour le secteur privé en France, dans les travaux de Bénédicte Galtier [39]. Celle-ci oppose, à l'aide d'indicateurs tels que l'effort de formation continue et diverses pratiques d'attachement, plusieurs horizons de gestion des ressources humaines par les firmes françaises en 1992. Ceux-ci vont du très court terme (captation dans notre vocabulaire) au très long terme (fixation). Son enquête fait apparaître un groupe significatif d'entreprises obéissant à ce qu'elle appelle un horizon de « moyen terme rénové ». Ces firmes combinent un niveau élevé d'effort de formation continue, des pratiques d'intéressement, et un faible rôle reconnu à l'ancienneté et aux modalités traditionnelles d'attachement. Ni captation ni fixation : ces firmes, dont le comportement semble presque contradictoire aux yeux des analyses traditionnelles (pourquoi investir massivement en formation pour des salariés que l'on ne cherche pas à stabiliser un fois pour toutes ?), constituaient près de 20 % d'un échantillon représentatif en 1992, et de nombreuses études complémentaires permettent de penser que leur nombre a grandi depuis.

Rien ne permet cependant de supposer un effet uniforme et progressif de facteurs économiques, pas plus que de reléguer la grille 1 dans l'archaïsme. Certaines ruptures peuvent être d'origine extraéconomique. C'est ainsi que Renault-Billancourt,

pour reprendre un exemple déjà présenté, et que nous retrouverons encore, a subi à la Libération une inflexion radicale de comportement vis-à-vis de ses salariés. Nationalisée en 1945, la firme a reçu pour mission de pratiquer une cogestion avec la CGT, largement associée à la gestion du personnel, et de devenir la « vitrine sociale » du pays en poursuivant une politique d'avancées rapides. La mensualisation, l'extension des congés payés ont été ainsi des avantages obtenus d'abord à Billancourt, qui ont été étendus par la suite à d'autres entreprises. Selon notre typologie, c'est le passage de l'option 2 à l'option 4, pour des raisons d'abord politiques.

Les réseaux et les districts, quant à eux, sont parfois présentés comme la pointe aiguë du modernisme en matière de ressources humaines. C'est oublier qu'ils s'enracinent dans une tradition très ancienne, particulièrement vivace au XIX^e siècle (par exemple, la coutellerie à Thiers), et qu'ils ne correspondent pas toujours à des productions techniquement complexes (par exemple, le district du liège au Portugal).

Les contingences sociétales. – Nous reprendrons plus loin la question de la modernisation des relations de travail au sein des entreprises sous l'angle microéconomique. À ce stade, très général, de notre réflexion, le débat sur les transformations à l'échelle d'un pays entier mérite quelques observations.

Nous avons déjà évoqué les différences de styles nationaux en matière de gestion de la main-d'œuvre. Un débat à la fois scientifique et politique s'est greffé sur ce point : faut-il importer les pratiques japonaises, ou copier le « système dual » allemand ? Le point de vue stratégique permet de montrer que la question est mal posée. En effet, deux positions opposées balisent souvent les discussions. D'un côté, l'intégration « sociétale » : l'ensemble des pratiques et institutions concourant à la production et à la gestion de la main-d'œuvre (organismes de formation, syndicats, structure des négociations collectives, hiérarchie interne aux firmes, pratiques d'embauche et de licenciement) ferait système, et les trajectoires nationales seraient ainsi largement spécifiques et discontinues. Les cohérences ou incohérences globales de ces interactions propres à chaque pays sont alors le principe d'évolution [49], [27].

De l'autre côté, la juxtaposition « culturaliste » : un certain nombre de traits culturels nationaux exerceraient une grande influence sur les marchés du travail (le sens japonais de la collectivité s'opposerait ainsi à l'individualisme occidental, et

notamment français ; la discipline et la culture technique allemande face à l'abstraction et au « système D » français..., pour prendre des poncifs qu'il faut sûrement nuancer). Alors l'analyse consiste à montrer comment ces traits peuvent se révéler plus ou moins compatibles avec des exigences économiques universelles qui se manifestent sur les marchés et à l'occasion de la production. Le principe d'évolution est alors la pression de processus purement économiques [46].

L'apport des développements qui précèdent est de conduire un raisonnement en termes d'espaces stratégiques nationaux, dont l'homogénéité n'est pas posée *a priori*, et de mettre en évidence que les choix des entreprises et des syndicats doivent d'abord être replacés dans une dynamique historique, assez largement contingente.

Que ce soit du point de vue sociétal ou du point de vue culturaliste, l'analyse est d'abord trop unilatérale : la mise en évidence de spécificités nationales suppose qu'une orientation unique, ou une complémentarité simple, suffirait à les résumer. Par exemple, l'emploi à vie des grandes firmes japonaises est opposé à un vaste secteur « secondaire » de petites firmes ne garantissant ni stabilité ni carrière à leurs salariés. Si pertinente qu'elle soit, cette opposition ne peut suffire. Il suffit d'évoquer la position intermédiaire des sous-traitants.

Mais l'essentiel est la contingence. Selon le point de vue stratégique, les décisions d'aujourd'hui dépendent de celles d'hier et contribuent à façonner celles de demain. C'est dire qu'elles sont tributaires de situations, de marges de manœuvre et d'irréversibilités historiquement datées.

Deux « success stories » à relire : le Japon et la Suède. – Dans le cas du Japon, une analyse suggestive a été proposée par Hiroatsu Nohara (« Le syndicat d'entreprise et le microcorporatisme au Japon : acteurs, compromis et dynamique temporelle », *in* [42]). Il montre que les stratégies des ressources humaines et les relations professionnelles au Japon, souvent présentées comme la clé des performances économiques de ce pays, résultent non pas d'un choix organisationnel général, mais d'une combinatoire économique-institutionnelle hétérogène, articulant des éléments très spécifiques et datés à d'autres beaucoup plus durables et transférables.

Son point de départ, tout à fait contingent et daté, est le vide du pouvoir des actionnaires à la fin de la Seconde Guerre mondiale, qui instaure le syndicat comme un contrepoids au

pouvoir des managers. Ce qu'il appelle le « micro-corporatisme » instaure des pratiques de négociation collective au niveau de l'entreprise qui associent les salariés aux décisions les concernant, et peut se lier aux choix « horizontaux » dont nous avons analysé plus haut la portée organisationnelle. Ce sont d'abord des catégories de main-d'œuvre, et non de firmes, qui sont exclues de ces arrangements. Les femmes et d'autres catégories infériorisées sont exclues, cependant que dans l'orbite des grandes firmes, les pratiques micro-corporatistes sont étendues aux sous-traitants.

Cette argumentation débouche alors sur un diagnostic dynamique qui fait du modèle japonais un modèle évolutif : à mesure que le temps passe le pouvoir des actionnaires tend à s'affirmer et fait pression en faveur d'un contrôle financier plus classique et « vertical » (à l'américaine, donc), les délocalisations des firmes renforcent les tendances à diviser les collectifs de travail ; enfin, le vieillissement des salariés contraint à recruter des salariés initialement exclus du micro-corporatisme et multiplie les demandes de promotion. Ce dernier point, qui peut paraître secondaire, est évidemment une importante source de difficultés : lorsqu'une gestion « horizontale » prévaut, avec un certain égalitarisme salarial et une forte mobilisation des hommes, l'accès à des positions de responsabilité doit être relativement ouvert, sous peine de générer des frustrations.

Au tournant du millénaire, le Japon s'est enfoncé dans une crise profonde, d'abord macroéconomique et financière. Les travaux qui faisaient l'éloge de son « modèle » ont tari. C'est oublier que de nombreuses pratiques japonaises ont permis une mise en valeur dynamique du potentiel humain. Dans ce domaine, ce qui ressort aujourd'hui est bien plutôt une série d'échéances d'une grande similitude avec celles que nous connaissons en Europe, notamment quant au vieillissement de la main-d'œuvre et à la remise en cause de la progression à l'ancienneté, et, confronté à ces difficultés, le Japon a peut-être encore bien des choses à nous apprendre. Dans leur synthèse sur les « modèles productifs », R. Boyer et M. Freysenet [33] n'isolent pas moins de six versions dans le seul secteur automobile, dont aucune ne permet de caractériser un modèle national. Mais l'innovation semble le trait dominant du dernier modèle qu'ils envisagent, modèle « hondien » dont on ne peut oublier l'origine japonaise...

Il en va de même pour le « modèle suédois » analysé par Dominique Anxo (« Les années quatre-vingt-dix et la fin du modèle suédois ? », *in* [42]). Plusieurs traits ont fait de la Suède une référence fascinante en matière de ressources humaines et plus généralement de société. L'égalitarisme entre hommes et femmes, le maintien de très faibles taux de chômage durant les années quatre-vingt, les efforts d'intégration des handicapés, et les pratiques d'enrichissement des tâches ont été ses principaux succès. À la base, une cogestion particulièrement consensuelle (plus au niveau politique national et local qu'à celui des entreprises) avec un syndicalisme exceptionnellement fort et centralisé, une politique de salaires très égalitaire et une politique active de l'emploi très interventionniste.

En laissant de côté ici les marges de manœuvre et les défis macroéconomiques (la Suède a affronté une bonne part des difficultés issues des chocs pétroliers par des dévaluations compétitives), on doit souligner que le dispositif a subi de très fortes tensions à mesure que le consensus, initialement très industriel et masculin, a dû accueillir des surenchères salariales et un processus de tertiarisation. Une évolution très pragmatique s'est manifestée dans ce cadre : la création massive d'emplois publics a constitué une « soupape de sécurité » très importante, le plus souvent au profit de l'emploi féminin. Le poids de la fiscalité et de l'État, la nécessité de freiner les déficits budgétaires, ont donné un coup d'arrêt à cette politique.

Antérieurement inférieur à 3 %, le taux de chômage suédois a bondi à 10 % en 1993, pour redescendre en quelques années à son faible niveau usuel. L'issue trouvée a consisté à multiplier les actions et dépenses de formation et de politiques de l'emploi, tout en imposant une cure d'amaigrissement au secteur public. Autrement dit, on a combiné plus étroitement mobilité, formation et garanties sur le marché du travail : éléments qui se rapprochent aisément de notre seconde grille.

Conclusion

Ce chapitre a pu construire et baliser une gamme de huit stratégies « génériques », toutes actuelles, en matière de ressources humaines. Cette mise au pluriel radicale interdit d'en rester à des simplismes tels que l'idée de marché interne et le succès croissant de démarches « horizontales » ou participatives. À long terme, les firmes peuvent jouer sans cesse sur le

« dedans » et le « dehors », la synergie et les diversifications, le conflit et la coopération. L'analyse de leurs décisions doit ainsi combiner la prise en compte de trajectoires largement tributaires de décisions passées et la possibilité de ruptures plus ou moins coûteuses. Explicites ou implicites, les stratégies des ressources humaines se déploient entre les données contingentes et les engagements de long terme.

IV / L'investissement dans les ressources humaines

Clé des espoirs contemporains, l'investissement dans les ressources humaines demeure, en dépit des modes et des urgences, un continent mal connu. En particulier, le repérage et l'évaluation de ses effets demeurent problématiques. L'ambition de ce chapitre est, à la lumière des grilles précédentes, d'amorcer la réflexion stratégique sur le sujet.

Les composantes éducatives des stratégies des ressources humaines

L'investissement-formation est un véritable mille-feuilles ! Entendons par là qu'il correspond à des pratiques multiformes, est effectué par des séries d'acteurs différents, sans coordination *a priori*, et avec des intérêts différents. Alors les approches économiques divergent.

Un investissement multiforme et partagé

Un co-investissement. – On a coutume de distinguer au moins trois composantes dans les actions de formation : formation générale, professionnelle et acquisition d'expérience au cours du travail. On peut distinguer aussi formation générale et professionnelle initiales, et recyclages, reconversions, aspects formels et informels... Mais il est clair que la liste est plus longue, et comprend aussi les activités d'entretien (séjours linguistiques pour des personnes maîtrisant une langue étrangère), de loisir éducatif (stages divers) ou d'engagement social et militant. En amont, on a souvent remarqué le rôle déterminant

que jouent les interactions familiales de la petite enfance et les premières socialisations.

La multiplicité des intervenants va de l'individu bénéficiaire et sa famille, à l'entreprise, en passant par diverses modalités des pouvoirs publics (municipalités, régions, État) et par de nombreux types d'institutions éducatives (publiques, privées, associatives). Une part dominante des investissements-formation est ainsi réalisée par des acteurs qui ont en vue des motivations privées souvent extra-marchandes et peu économiques, ou par des acteurs publics dont la mission est d'œuvrer pour la communauté. La diversité des modalités, des acteurs et des motivations explique qu'il soit presque impossible d'avoir un point de vue économique unifié sur ces pratiques.

Deux éléments viennent compliquer l'analyse. Le premier est l'existence de trajectoires éducatives. N'apprennent le piano avec succès que les élèves pourvus d'une certaine oreille, n'apprennent le calcul différentiel que les personnes ayant assimilé antérieurement d'autres connaissances mathématiques : entre les irréversibilités des orientations, la diversité des capacités d'assimilation, sans parler des effets hautement sélectifs de l'origine sociale, de la variété des motivations et des filières plus ou moins prestigieuses ou dépréciées, le monde de la formation est à la fois structuré, bariolé et inégalitaire.

Mais la place des entreprises dans cette affaire est elle-même fortement variable selon les pays et les époques. Nous avons pu évoquer les responsabilités éducatives qu'avaient assumées les dirigeants de Schneider au Creusot, en créant et gérant des « formations maison » ; un exemple spectaculaire que nous analyserons dans ce chapitre est la place dominante occupée par les entreprises allemandes dans l'enseignement professionnel initial, *via* l'apprentissage, alors qu'en France la situation est très différente, l'apprentissage étant déprécié et ne canalisant qu'une minorité de jeunes. Toutefois une bonne part de l'évolution française depuis les années quatre-vingt consiste dans un renforcement de l'implication des entreprises, *via* les formations en alternance et le développement de la formation continue.

De la qualification à la compétence. – On retrouve ces deux dimensions d'un investissement multiforme et partagé lorsqu'on approfondit ce qui est censé cristalliser son résultat et permettre une première évaluation de ses effets : les idées de qualification et de compétence. Dans les deux cas, suivant une

énumération désormais largement admise, sont notés et pondérés les acquis d'une personne dans trois domaines : savoir, savoir-faire et « savoir-être ». Si la première catégorie n'appelle guère de commentaires, sauf à préciser que les connaissances sont les unes générales et les autres professionnelles (connaissance technique, d'un côté, de telle machine, de l'autre), les deux autres rubriques viennent rappeler la complexité des aptitudes étalonnées : les savoir-faire impliquent des attitudes en situation de travail (la mise en pratique, le tour de main, la gestion des incidents de fabrication), et les « savoir-être » incluent les aptitudes à commander, à communiquer, à prendre des responsabilités.

Raisonner en termes de qualifications officiellement définies, comme cela a été le cas depuis l'après-guerre, c'est partir d'un point de vue global, pour lequel les intérêts des salariés et des employeurs sont le plus souvent divergents et se cristallisent autour d'une reconnaissance. Lorsque sont menées des négociations à propos de la classification des emplois et des catégories de salariés qui y ont accès [12], l'intérêt des employeurs est de reconnaître les seules aptitudes indispensables à l'activité productrice ; celui des salariés est de faire valoir les connaissances et capacités plus générales : les enjeux sont aussi bien matériels que symboliques, comme en témoignent les accords qui ont clos la grande grève des infirmières en France (29 septembre-23 octobre 1988) et ont ouvert, pour une faible minorité d'entre elles, l'accès à la carrière de médecin.

Cette dimension de confrontation sociale est estompée depuis les années quatre-vingt dans les références de plus en plus souvent faites à l'idée de compétence. Tout en restant discutée quant à ses usages et fondements scientifiques, cette notion introduit trois préoccupations supplémentaires :

- une priorité aux représentations « locales » des acteurs, dans leurs pratiques et leurs besoins ; on tend à privilégier les situations observées dans les entreprises et les initiatives requises ;
- une dimension plus structurée : il s'agit moins d'une collection d'attributs (tels que le diplôme ou la position hiérarchique) que d'un ensemble cohérent d'aptitudes et d'attitudes : par exemple, les connaissances ne sont valorisées que si elles sont combinées à un savoir-faire relationnel ;
- une dimension plus autonome et évolutive, la compétence pouvant aisément s'apprécier dans le temps, tandis que les discussions sur les qualifications tendent à stabiliser les acquis et les positions pour les classer.

Deux approches réductrices

Jusqu'à quel point peut-on alors traiter la formation comme un investissement au sens économique du terme ? Une première réponse, radicalement extensive, s'oppose à des traitements plus opérationnels et limités.

L'analyse en termes de capital humain. – Celle-ci commence par élargir encore le champ, en définissant ce capital humain comme l'ensemble des aptitudes productives des individus, y compris donc leur potentiel physique et leur disponibilité géographique [40], [41]. L'investissement en capital humain rassemble donc toutes les dépenses qui ont pour fonction de développer ces aptitudes, qu'il s'agisse de dépenses éducatives, de dépenses de santé ou de migration. Du côté des coûts : les dépenses elles-mêmes, mais aussi le coût d'opportunité (c'est-à-dire les recettes auxquelles on est amené à renoncer du fait même que l'on a investi). Par exemple, un salarié suivant une formation non rémunérée renonce à toucher un salaire (en laissant de côté ici les situations de chômage), un étudiant prolongeant ses études diffère son entrée sur le marché du travail. Il peut y avoir enfin des coûts non financiers, tels que les éventuels désagréments des efforts de formation. Du côté des rendements : d'abord, les gains salariaux supplémentaires découlant d'une aptitude productive améliorée. Ceux-ci devant normalement être touchés sur toute la carrière professionnelle, il y a logiquement lieu d'en évaluer la séquence temporelle et de lui appliquer les techniques de l'actualisation. Mais il y a aussi toutes les satisfactions qui découlent de l'obtention de postes plus intéressants, les gains en prestige social... qui sont supposés pouvoir être réduits à une évaluation monétaire.

Dans cette perspective, une série de décisions d'investissement viennent en quelque sorte se superposer, les plus intéressantes pour notre propos étant celles que prennent de jeunes salariés sortant d'une formation initiale et pouvant se spécialiser, ou encore les actions de formation continue des entreprises. À chaque fois, les décideurs sont censés établir le rendement de cet investissement, pour le comparer aux rendements offerts par un placement financier d'ampleur comparable.

Cette théorie s'est révélée d'une très grande fécondité, en particulier aux États-Unis. D'une part, on a calculé les rendements de plusieurs catégories d'investissements, surtout ceux

d'une année supplémentaire de formation pour une catégorie donnée de travailleurs. Ces rendements sont souvent très élevés, dépassant les 10 % et donc largement supérieurs à ceux des placements financiers classiques dans une conjoncture « normale » (rappelons que le rendement usuel d'un placement à long terme dans les pays développés, très variable, fluctue autour de 3 %, et que les taux supérieurs à 10 % qui ont été constatés durant les années quatre-vingt-dix sont des exceptions historiques).

D'autre part, on a pu corrélér statistiquement les différences de salaires entre travailleurs et le montant approximatif de leurs investissements antérieurs en « capital humain ». La plupart du temps, l'indicateur retenu (plutôt simpliste !) du capital humain est le nombre d'années de scolarisation et le nombre d'années d'exercice professionnel, ce dernier indicateur étant censé traduire l'effet de l'expérience. Les résultats sont très souvent un partage 50/50 : la moitié de la variance des salaires est « expliquée » par celle des années de formation et d'expérience, ce qui est considérable. Le reste est imputable à des éléments tels que la filière (certains secteurs et certaines entreprises « payent » mieux, à formation initiale et expérience égales), des pratiques de discrimination (selon le sexe ou la race), et des facteurs personnels ou aléatoires (chance, aptitudes innées...).

Trois limites. – La théorie du capital humain exploite ainsi radicalement, dans le droit fil de l'investissement-formation, le rapprochement entre potentiel humain et potentiel productif d'une machine. Elle souffre cependant de deux défauts majeurs, et son apport principal est quelque peu paradoxal.

Le premier défaut est de poser comme acquis ce qui justement fait problème : que les salaires traduisent bien des différences de contributions productives, celles-ci ayant été correctement perçues et évaluées par les entreprises. Dans une logique de calcul marginaliste, les entreprises ne payent que les contributions, *a priori* isolables, de chaque salarié, et le jeu de la concurrence permet aux entreprises comme aux salariés de parvenir à une rétribution stabilisée pour un type d'apport donné. Mais la contribution peut dépendre de dispositions incitatives, notamment salariales, tout comme du fonctionnement d'un collectif de travail. Les capacités d'un salarié peuvent avoir été simplement révélées, non créées à travers le processus de formation qui a permis sa sélection et son recrutement.

Le second défaut de la théorie du capital humain est de se fonder sur une série de calculs individuels *a priori* tous équivalents : tout salarié est ainsi vu comme un capitaliste en puissance, sa carrière salariale résultant simplement d'un arbitrage qui lui a fait choisir rationnellement d'investir en lui-même plutôt que dans une entreprise, dans l'immobilier ou sur le marché financier. Les dimensions structurées, hiérarchisées et structurantes des espaces économiques et sociaux ne sont vues que comme des contraintes que l'optimisateur introduit dans son calcul : on gomme tout le débat sur la détention du pouvoir au sein des firmes.

L'apport tient à une opposition mise au jour par l'auteur clé de la théorie du capital humain, Gary Becker : entre capital humain générique et capital humain spécifique. Le premier est général, transférable d'une entreprise à une autre, cependant que le second n'existe que dans l'entreprise où il a été acquis : maîtrise d'une machine propre à un établissement, travail dans un cadre et avec des collaborations spécifiques... La question de la plus ou moins grande transférabilité des qualifications et des aptitudes acquises est évidemment stratégique pour les entreprises, de deux façons. D'une part, elle conditionne les initiatives de formation une fois le salarié recruté. Des acquis transférables laissent planer la menace permanente d'une défection du salarié formé par l'entreprise, ce qui constituerait une perte sèche pour celle-ci. D'autre part, l'existence de fortes transférabilités est un puissant facteur d'homogénéisation : elle encadre et même limite les gammes de traitements que l'on peut envisager pour la main-d'œuvre ainsi normée, voire structurée, avant son utilisation, *ex ante*. Le paradoxe est alors que dans cette logique la formation spécifique est mieux rentabilisée par l'entreprise, mais est plus étroite et découle d'une forme de monopole relatif, et que la formation transférable, qui est de l'intérêt de tous, risque de n'être financée et réalisée par personne du côté des entreprises. Ce qui n'est en fait pas le cas ! [58].

Les conceptions plus opérationnelles et plus restreintes. – À l'opposé de cette construction extensive, qui est plus un schéma général visant à expliquer les stratifications du marché du travail et les différences de salaires, d'autres conceptions sont marquées par un souci d'opérationnalité plus grand et se centrent directement sur les besoins et les pratiques des entreprises. Par exemple, la réponse proposée par Guy Le Boterf à la

question : « Comment investir dans la formation ? » [14] vise directement à rationaliser des pratiques souvent insuffisamment contrôlées par les entreprises.

Le point de vue est alors restrictif et formalisé. Il s'agit de construire un cahier des charges, d'élaborer un plan de formation et de lui associer une série d'indicateurs permettant d'en mesurer les effets et le rendement. Plusieurs niveaux et plusieurs orientations des dépenses de formation sont distingués. Tout d'abord, il existe de dépenses de formation qui ne constituent pas un investissement, et correspondent à un simple entretien de l'acquis antérieur. C'est le cas des actualisations de connaissances, du stage linguistique périodique, de la mise au courant pour un nouveau traitement de texte...

L'investissement peut s'envisager à trois niveaux d'ampleur croissante. Tout d'abord, l'investissement courant, qui accompagne un projet ponctuel, et rend possible l'utilisation d'un nouvel équipement. Typiquement, c'est la formation associée à la mise en fonction d'une nouvelle génération de machines venant remplacer les précédentes dans le même type de fabrication.

Ensuite, les dépenses de formation peuvent anticiper et accompagner une initiative de plus grande ampleur : pénétration d'un nouveau marché, acquisition de nouvelles techniques... Il peut s'agir aussi bien de stages linguistiques permettant à des salariés d'acquérir une nouvelle langue en rapport avec le nouveau marché visé que d'initiation ou d'approfondissement de connaissances dans un champ nouveau.

Enfin, un dernier type d'investissement-formation vise un changement plus général dans l'entreprise : la formation est alors un levier favorisant l'évolution, voire la recomposition du collectif de travail et la transformation des relations au sein de l'entreprise. Une démarche participative, par exemple, ou la mise en place d'équipes rassemblant des salariés polyvalents sont des projets qui s'appuient fortement sur de telles actions de formation. Celles-ci deviennent plus générales, visent à renouveler la gamme des compétences attendues et permettent en quelque sorte de légitimer la nouvelle donne.

Il reste enfin à construire des batteries d'indicateurs associés à la variété des démarches et des effets attendus. Ceux-ci partent de l'enregistrement direct d'une aptitude nouvelle (maîtriser tel type d'équipement). Ils vont ensuite vers des mesures plus globales de l'efficacité productive (réduction de tant des rebuts,

raccourcissement et respect des délais de production) et vers des données plus générales de bon fonctionnement de l'entreprise (réduction du turnover, amélioration du climat d'ensemble, raccourcissement des circuits de réaction en cas de panne ou d'initiative à prendre).

La conception ainsi schématisée est tout entière tournée vers les besoins de l'entreprise, elle témoigne d'un grand souci d'opérationnalité. De surcroît, elle est très structurée, et hiérarchise clairement la variété des actions de formation selon leur ampleur et les contributions que l'on peut en attendre. Mais ces avantages ne vont pas, eux aussi, sans quelques limites. Parmi les plus évidentes, on trouve d'abord une relative indifférence aux défections individuelles des salariés : l'importance de la plus ou moins grande transférabilité des qualifications acquises n'apparaît guère, alors qu'elle peut occasionner des frais d'évasion et justifier des accords d'attachement temporaire ou des politiques salariales. Sans doute faut-il voir ici le reflet d'une situation française où les grandes entreprises mettent sur pied de véritables plans de formation, cependant que les petites assistent souvent au départ des salariés qu'elles ont formés... On a ainsi largement négligé les investissements antérieurs et les trajectoires des salariés. Enfin, cette conception porte peu d'attention, par construction, aux réactions collectives des salariés. Les formations peuvent accroître la légitimité, voire le pouvoir des formés par rapport aux non-formés, et ainsi déstabiliser certains métiers : ces sources de conflits sont de toute évidence à prendre en compte dans les choix.

Les composantes des choix stratégiques

Il convient d'introduire d'emblée les aspects informels de la formation. Que ce soit par des tendances spontanées, des pratiques immergées et implicites ou par des initiatives délibérées et reconnues, l'entreprise peut constituer en elle-même un milieu formateur.

Il faut introduire aussi non seulement les savoirs et les attitudes des jeunes salariés tels qu'ils résultent de la formation initiale plus ou moins professionnalisée, mais aussi les clivages de la main-d'œuvre qui en découlent. On pourra s'appuyer sur ces derniers ou au contraire tenter de les contourner ou de les infléchir.

De l'apprentissage aux courbes d'expérience

Kenneth Arrow a effectué en 1962 un constat célèbre : celui de l'apprentissage par la pratique (le *learning by doing*). Un collectif de travail devient de plus en plus efficace à mesure qu'il produit. Il perfectionne spontanément ses méthodes. Le montage d'un avion prend ainsi de moins en moins de temps à mesure que l'équipe qui en a la charge produit des exemplaires successifs.

La tendance n'est pas linéaire ni garantie, mais elle est suffisamment générale pour avoir donné lieu à une importante représentation graphique popularisée durant les années soixante-dix par le Boston Consulting Group (un groupe américain de consultants d'entreprise) : les « courbes d'expérience ». Celles-ci expriment d'abord la diminution du nombre d'heures de travail nécessaires pour fabriquer un produit à mesure que la production s'accumule.

Mais, plus généralement, le coût unitaire d'un produit est affecté par la baisse. Les mesures effectuées durant

les décennies soixante et soixante-dix sur de multiples productions et de multiples entreprises sont même parvenues à isoler une relation assez stable : le coût baisserait d'un pourcentage fixe (26 %) par doublement de production cumulée antérieure.

Une première conséquence de cette analyse est une liaison sans doute trop simple entre la taille acquise des firmes et leur performance. Peuvent en effet baisser les prix unitaires de leurs produits les entreprises qui ont accumulé une forte expérience, elles dominent leur marché parce qu'elles sont engagées sur une « courbe d'expérience » favorable.

La tendance n'est cependant pas mécanique et ne peut évidemment pas exclure l'arrivée de nouveaux produits plus efficaces. Plus profondément, les « courbes d'expérience » suggèrent que les firmes sont engagées sur des trajectoires technologiques qu'elles peuvent dans une certaine mesure anticiper, voire infléchir.

Elles mettent les capacités acquises par les salariés au cœur des stratégies concurrentielles.

Trois champs, trois outils. – Les initiatives de formation menées par les entreprises peuvent ainsi se développer dans trois champs et mobilisent trois modes d'action. Formation initiale, formation sur le tas, formation continue, représentent en effet trois domaines dont l'interaction est précisément l'espace stratégique qui fournit contraintes et opportunités aux entreprises. Les trois outils principaux, quant à eux, sont les recrutements, les dépenses de formation proprement dite et les reconnaissances d'acquis. Ils s'appliquent aux trois domaines.

Le recrutement est évidemment la décision clé qui porte sur la formation initiale, mais l'entreprise peut financer celle-ci et reconnaître plus ou moins ses filières. On peut aussi recruter sur la base d'une expérience acquise, et sur la base d'une formation continue réalisée ou à réaliser. La formation sur le tas, en réalité, suppose des dépenses, plus ou moins explicites ou

reconnues (mise au courant, travail à deux sur un poste...) et peut être elle-même plus ou moins reconnue (les augmentations de salaires selon l'ancienneté en sont une manifestation indirecte). Enfin, la formation continue, qui donne lieu aux dépenses les plus explicitement isolables, est susceptible d'être plus ou moins reconnue et d'ouvrir ainsi la voie à des promotions, voire à des changements de statuts.

Insistons sur l'envers de la palette : il est possible de rejeter des salariés, au nom d'une insuffisante aptitude à suivre les formations jugées indispensables pour l'entreprise ; on peut alors les tenir à l'écart de la formation, voire s'en séparer ; il est possible (évidemment !) de ne pas dépenser, et surtout il est possible de ne pas reconnaître tel acquis professionnel ou général : ce qui a l'avantage de limiter les frais salariaux, de ne pas occasionner de distorsions par rapport à la grille de salaires ou aux positions hiérarchiques et statutaires antérieures, mais génère des frustrations si, comme il est probable, les salariés s'attendaient à voir leurs efforts reconnus. Un choix intermédiaire est d'accorder des hausses de salaires correspondant aux nouvelles aptitudes et au nouveau poste, mais pas le changement de statut. Ce peut être envisagé lorsque le formé occupe un poste nouveau aux exigences supérieures à celles de son corps professionnel d'origine et qu'existe une barrière statutaire forte entre ce corps et le corps supérieur.

Volontarisme et volontariat. – Il est alors possible de relire, sous l'angle éducatif, les options génériques construites au chapitre précédent. La première grille oppose les usages élémentaires de la formation initiale et de la formation sur le tas : recruter ses salariés directement selon les besoins ressentis, ou partir de salariés peu ou pas qualifiés et organiser les conditions de développement d'une expérience collective. C'est avec la seconde grille que les choix se complexifient et reposent largement sur la gestion délibérée de la formation continue.

Du point de vue de l'entreprise, l'alternative se déplace et porte sur le rôle et l'importance à accorder à ce type de formation, qui condense l'essentiel de ses marges de manœuvre interne. Simple complémentarité avec la formation initiale, ou substitut plus ambitieux ? Le choix dépend de l'ampleur et du caractère organique des liens entre formation initiale et acquisition d'expérience sur le tas [43]. Si les liens sont forts, cela signifie qu'une adaptation et un renouvellement plus ou moins régulier des programmes et des acquis professionnels sont

réalisés, les firmes étant impliquées dans la définition des enseignements et la certification des diplômes. Dès lors, les actions de formation continue peuvent être décidées au plus près des demandes des personnes et des besoins de l'entreprise, l'essentiel ayant été structuré antérieurement. Mais de grosses transformations *via* des plans de formation ne sont guère possibles, parce qu'elles déstabiliseraient les positions acquises au sein de l'entreprise.

En revanche, si les liens sont plus ou moins distendus, la firme peut miser sur d'amples programmes de formation continue, qui viseront à façonner les salariés selon ses seuls besoins. La tentation permanente est alors de se débarrasser des salariés jugés faiblement adaptables et de recourir pour partie à des recrutements externes. Le risque, tout aussi permanent, est de voir partir les formés et de voir s'évanouir les effets de la formation continue. Volontariat des personnes et continuité peu formalisée avec les pratiques quotidiennes d'acquisition d'expérience sur le tas ; ou volontarisme de l'entreprise avec plans structurés et tri renforcé du collectif : selon les cas, le monde extérieur à la firme peut être différemment impliqué et occasionner des mobilités plus ou moins désirables, par socialisation amont et circulation de salariés aux qualifications reconnues, ou par investissement explicite et formalisé, qui peut entraîner reconnaissances, promotions internes, mais aussi défections, voire braconnages, et rejet/exclusion de certaines catégories.

Deux types de compléments stabilisent et dédoublent l'alternative volontariat/volontarisme. D'une part, les choix de formation appellent une mise en cohérence avec les choix hiérarchiques et les choix de rémunération. La formation continue rapproche les catégories qui en bénéficient et redresse les profils temporels de salaires. Choisir de la développer, c'est d'abord affaiblir les clivages entre groupes de formation initiale différente puisque les compétences et donc les tâches peuvent évoluer ; cela implique d'aménager des carrières plus attractives ou de prévoir des possibilités de promotions, internes ou externes. Ce qui limite les défections. Encore faut-il pouvoir générer les postes et les payes correspondant !

Le temps des réseaux ? – Le jeu interentreprises comporte dans la plupart des cas une instance collective qui soit reflète les collaborations des entreprises entre elles (chambres de commerce), soit l'emprise des institutions publiques (les

entreprises peuvent ainsi participer au financement et à l'orientation de formations organisées par l'État ou les collectivités locales). Les liens restent limités chaque fois qu'un diplôme est reconnu et connecté à une gamme de postes : chacun pour soi, le marché et les certifications pour tous. Les liens sont évidemment plus forts lorsqu'un grand groupe fait circuler ses salariés parmi ses sous-traitants ; on assiste alors à l'aménagement de réseaux plus ou moins durables et institutionnalisés. De tels éléments viennent organiser les possibilités de circulation et limiter le coût, voire contrer les effets des défections.

On retrouve alors les quatre options de la seconde grille, chacune avec des forces et des faiblesses spécifiques : les logiques de type J, avec forte insistance sur les apprentissages intrafirmes collectifs et faiblement transférables, débouchant sur relativement peu de formation continue et peu de circulation interфирme (sauf avec les sous-traitants) ; les logiques de type A mettant en avant le recyclage et la circulation individuelle interфирme, mais peu l'apprentissage collectif ; le « modèle de la compétence » appelant des modules de formation continue sur mesure mais aussi des clauses d'attachement et des conflits internes avivés par la formation.

Sans doute la case 6 (réseaux, districts) représente-t-elle le compromis le plus satisfaisant. Mais il y a deux types de réseaux : les réseaux amont, c'est alors le cas du système d'apprentissage à l'allemande, où les entreprises sont organiquement impliquées dans la formation initiale et où les salariés peuvent alors ensuite aisément circuler dans la mesure où leurs qualifications ont été reconnues ; les réseaux aval, en quelque sorte, qui correspondent à la circulation de salariés expérimentés ou recyclés. Alors c'est bien la figure des districts à l'italienne ou des technopoles, qui est plus satisfaisante parce qu'elle s'accommode de salariés aux compétences et aux clivages évolutifs et ne cloisonne pas leur devenir selon les filières de départ. Mais le réseau ne se fait pas par décret et suppose de fortes solidarités interentreprises qui ne vont pas de soi et limitent d'autant leurs marges de manœuvre ; il faut bien des particularités sociales ou géographiques pour obtenir un tel résultat.

Métiers et mobilités

Les dimensions informelles, immergées de l'investissement-formation sont ainsi nombreuses et importantes, cependant que son rendement reste dans bien des cas délicat à évaluer. Il s'inscrit de surcroît dans des dynamiques très longues, celles des systèmes de formation et celles des cycles de vie des salariés. Ces traits contribuent à expliquer que les stratégies éducatives comme composante des stratégies des ressources humaines reposent sur des synergies diffuses et parfois réversibles.

Le titre et le poste

Nous avons évoqué le clivage entre les logiques professionnelles dont l'Allemagne serait l'exemple central, *via* l'apprentissage et le « système dual », et les logiques « organisationnelles » *via* le rôle structurant des politiques d'entreprise, prépondérantes en France. Ce clivage est-il si radical et figé ? Deux lignes d'argumentation montrent que les choix sont singulièrement plus ouverts [43].

France/Allemagne : des inflexions symétriques. – Une tendance actuelle bien connue est la montée, non seulement des exigences de qualification, mais aussi de leurs composantes générales au détriment des connaissances trop dépendantes d'un type de procédé ou de machine. L'accent souvent mis sur la polyvalence, l'autonomie, renforce cette tendance. Alors, le côté abstrait de la formation initiale loin des activités productrices, qui était en France un handicap, devient un atout potentiel pour peu qu'il ne soit pas développé de manière totalement cloisonnée. Parallèlement, l'homogénéité des corps professionnels en Allemagne favorise la collégialité qui devient désormais vitale, même si la polyvalence est *a priori* limitée par les contours du métier, et même si la relative faiblesse de la formation générale fait sentir ses inconvénients.

Les inflexions sont donc symétriques. Les efforts français visent le décroisement à travers l'accroissement des qualifications et de l'implication éducative de l'entreprise, et les pratiques allemandes cherchent à privilégier des aptitudes plus générales et à assouplir les contraintes issues des clivages de métiers. On a pu parler, dans le cas français, d'un modèle de « marché interne professionnalisé » et, dans le cas allemand, d'un « marché professionnel internalisé ». De telles

interpénétrations ne valent pas convergence : elles suggèrent, sur des bases différentes, des réponses parallèles à des problèmes communs.

Dès lors, le jeu est désormais ouvert entre titre et poste. Il ne peut que prendre une place croissante. La connexion *ex ante* à l'allemande, qui garantit à tel formé tel recrutement et finalement telle carrière, et la connexion *ex post* à la française, qui rend opérationnelle et légitime une promotion *via* la formation correspondante induite, sont ainsi deux pratiques qui trouvent leurs limites. Les raisons en sont en outre contingentes, macroéconomiques et démographiques : ralentissement de la croissance et vieillissement de la population salariée dans les pays développés. Ce défi est du reste général et touche aussi le Japon, dont les filières polyvalentes et relativement égalitaires, valorisant l'ancienneté, l'implication collective et l'effort personnel, reposaient largement sur des espoirs de promotion pour les meilleurs.

Les stratégies contre les logiques nationales ? – On peut ainsi se demander si les élaborations stratégiques actuelles ne sont pas prioritairement développées lorsqu'il n'est plus possible de tirer parti de la palette des compétences et des spécialisations et recyclages disponibles nationalement, lorsqu'il faut ruser avec l'existant.

C'est ainsi que dans le cas français coexistent deux processus. Le premier est la prise de conscience progressive des limites du dispositif actuel de formation continue [10], [79]. La « seconde chance » organisée dans le cadre de la loi Delors de 1971 se révèle en effet profiter le plus souvent aux plus favorisés des salariés, notamment par le congé individuel de formation.

Le second est l'expérimentation de pratiques innovantes. On trouve ainsi la mise sur pied de formations massives, ouvertes aux volontaires, et comportant une claire reconnaissance des acquis en matière de classification.

Un intéressant exemple de tels efforts est constitué par l'accord « a Cap 2000 » conclu en décembre 1990 pour la sidérurgie. Signé par Usinor-Sacilor et tous les syndicats, sauf la CGT, il prévoit d'organiser systématiquement le passage de la qualification à la compétence, en liant les carrières à des progressions individuelles appréciées tous les deux ans. Quatre dispositions confortent la dimension collective et négociée : recours à une commission paritaire dans le cas de divergences sur les bilans de compétence, garantie d'un « parcours minimal

de carrière », valorisation des compétences de groupe, prise en compte des mandats syndicaux dans l'expérience acquise. Bien des difficultés ont jalonné la mise en œuvre de cet accord conclu pour trois ans. Son apport principal est sans doute paradoxal : la reconnaissance de savoir-faire en situation a fait réviser à la baisse les besoins de formation supplémentaire...

Bien évidemment, il existe des efforts de ce type en Allemagne en faveur des bas niveaux de qualification ; il est clair qu'ils sapent la base du système dual et peuvent conduire à des filières pas clairement reconnues qui viennent parasiter l'existant. C'est plutôt par des modifications organisationnelles que les cloisonnements issus des spécialisations professionnelles peuvent être contournés : en développant des postes à fonctions multiples, par exemple fabrication et entretien.

Enfin, il est possible de rechercher des modes transnationaux de gestion des salariés et d'investir dans leur circulation internationale, ce qui contribue, ici encore, à faire évoluer les usages nationaux. Mais de telles perspectives, à peine esquissées en l'état actuel, relèvent surtout de l'initiative de quelques grands groupes prospères et supposent une armature institutionnelle qui reste à constituer [12].

L'anticipation ne se décrète pas

La reconnaissance du rôle formateur de l'entreprise est allée de pair en France avec l'affirmation de ses responsabilités en matière d'emploi. Les vagues de licenciements sont ressenties non seulement comme des gâchis humains et financiers, mais aussi comme la sanction d'une imprévoyance. Sans qu'il soit nécessaire d'évoquer des erreurs de gestion, de tels comportements combindraient aveuglement intérêt bien compris des firmes et irresponsabilité sociale. D'où les propositions de développer la « gestion prévisionnelle des emplois ». Anticiper les fermetures de sites et les excédents de main-d'œuvre tout comme les besoins futurs, permettrait de négocier les échéances et de lisser les modalités de séparation et de reclassement.

Une démarche préventive. – La « gestion prévisionnelle » des emplois (certains disent, des emplois et des qualifications ; d'autres, des ressources humaines) recouvre une série de pratiques et de techniques qui peuvent être très sophistiquées [21]. La plupart consistent, par une série de projections, à établir pour une entreprise, de manière plus ou moins précise,

la confrontation des besoins et des disponibilités en personnes, en métiers et compétences à l'horizon de trois à cinq ans. Du côté des besoins, il faut anticiper l'évolution de la production et de la productivité, ainsi que le type de postes qui seront à pourvoir. Du côté des disponibilités, on retrouve les projections démographiques assorties d'hypothèses sur le déroulement des carrières, l'évolution des qualifications, le rythme des départs, des recyclages, etc. La confrontation peut être directe – elle est alors quelque peu mécanique – ou reposer sur l'élaboration de divers scénarios plus ou moins vraisemblables. La démarche conduit à la planification de la résorption des écarts, ici encore de manière directe ou selon divers scénarios.

Les possibilités sont donc avant tout préventives : on peut anticiper les surnombres et les salariés en qualification inadéquate, et donc organiser leur départ ou leur requalification ou reconversion en souplesse. Mais d'autres avantages peuvent apparaître ; d'une part, la construction d'un climat social favorable, et l'optimisation temporelle du « potentiel humain » de l'entreprise grâce à l'allongement de l'horizon des décisions. Une réflexion collective s'engagerait ainsi sur les équivalences des métiers et les évolutions des tâches et des fonctions. Le complément logique est alors une démarche participative associant les salariés. Les ajustements en matière d'emplois sont assouplis et légitimés dans un même mouvement.

Les raisons d'un faible développement. – Parée de tant de vertus et si souvent prônée, la gestion prévisionnelle est une démarche lourde qui aurait dû s'imposer au moins pour les entreprises de grande taille ouvertes au dialogue social (le cas des PME appelant de toute manière des adaptations spécifiques). On constate cependant qu'elle est relativement peu pratiquée, et il convient de s'interroger sur cette situation.

Deux types d'arguments viennent se compléter. Les premiers mettent en cause les rythmes collectifs d'embauche et de licenciement qui peuvent varier substantiellement selon les pays. Pour des raisons qui restent encore discutées parmi les spécialistes, la France se caractérise par une forte inertie de l'emploi et a pu traverser, par exemple, les « chocs pétroliers » avec de faibles répercussions initiales sur les effectifs salariés. Mais l'envers de la médaille est la possibilité de vagues de licenciements plus tardifs, comme il s'en est produit en 1986, en 1992-1993 et, de manière plus restreinte mais médiatisée, en 2000-2001. Dans un tel contexte, les entreprises ne sont guère

incitées à faire de la gestion prévisionnelle au moment précis où le besoin s'en fait le plus sentir aux yeux de leurs salariés et de l'opinion publique, c'est-à-dire lors des « dégraissages ». Quant aux situations plus normales, elles peuvent se traiter avec des dispositifs plus légers.

Mais ne peut-on pas mobiliser ici des explications de nature plus stratégique ? La gestion prévisionnelle a des coûts, elle suppose des engagements et un formalisme qui ne sont pas toujours compatibles avec l'exploitation de certaines flexibilités stratégiques. Elle peut générer des anticipations fortes chez certains salariés, positives pour les groupes qui ont le vent en poupe et négatives pour ceux qui vivent désormais avec leur élimination programmée ; elle contraint à un affichage anticipé des carrières ou de l'ampleur et des modalités du recours futur au marché externe. Elle peut donc être source de rigidités ou de conflits, d'autant plus qu'elle ne peut guère être utilisée à moitié. L'outil est donc exigeant et limité.

Qu'on nous comprenne bien : il ne s'agit pas de nier l'intérêt de ces techniques et de ces perspectives, mais bien d'en saisir les conditions d'usage. La version très formalisée de la gestion prévisionnelle est probablement une spécialité française et datée, tout comme l'élaboration de « plans de formation » détaillés et négociés.

Deux périodes peuvent ainsi être distinguées. Durant les années quatre-vingt, les grands groupes français, appuyés sur les aides étatiques telles que les préretraites, avaient mobilisé de très gros moyens en faveur de leurs salariés jugés excédentaires : on avait même pu parler de « DATAR de groupes », de multiples institutions et filiales financées par les groupes jouant, dans les bassins sinistrés, un rôle d'aménagement du territoire tout comme l'organisme public. Dans ce cadre, la gestion prévisionnelle avait une place aisément reconnue.

Ces efforts ont tendu à s'interrompre au tournant des années quatre-vingt-dix, les groupes, souvent sous la pression de leurs actionnaires, reportant plus directement sur le seul État la charge de gérer les licenciements.

Dès lors, la gestion prévisionnelle comme outil demeure évidemment ; mais comme politique, elle débouche sur toute une série de techniques et de démarches complémentaires, qui visent à mieux gérer les rejets de main-d'œuvre et les reconversions : l'essaimage, qui consiste pour une entreprise à financer la création, par une partie de son personnel, d'autres entreprises de spécialité souvent complémentaire à celle de l'entreprise de

départ ; l'*outplacement*, qui rassemble les efforts de reclassement externe de salariés excédentaires *via* des « antennes de mobilité » créées pour la circonstance ou le recours à des cabinets spécialisés.

Il demeure ainsi possible, mais moins fréquent, d'« investir dans le reclassement », en particulier dans le cas des fermetures sur un site, ce qui permet de préserver la motivation des salariés, l'image de l'entreprise, la qualité de la production et la paix sociale. Ces pratiques complètent la gestion prévisionnelle comme elles en limitent le champ, et on retrouve ici le mélange d'actions internes à l'entreprise et d'ouverture sur le marché du travail qui est plus que jamais d'actualité.

Conclusion

En matière de formation, on ne peut guère, en définitive, envisager de décisions séparées des autres composantes des stratégies des ressources humaines, parce que ces décisions sont indissociables des trajectoires des salariés, internes et externes aux firmes. L'entreprise est un milieu formateur parmi d'autres, et les interactions de formation mettent directement en cause les communautés politiques, qu'elles soient nationales, régionales ou locales. Ces deux constats d'interpénétration expliquent sans doute qu'entre les grandes synergies stables qu'espèrent les partisans de l'« investissement immatériel » et le recours au tri des salariés par appels et rejets, l'attitude des firmes reste partagée.

V / Les salariés et les stratégies syndicales

Les stratégies des ressources humaines sont le fait des entreprises et elles se déploient en interaction avec les comportements quotidiens des salariés et avec les choix de leurs représentants, qui peuvent être des syndicats ou des processus de regroupement et de représentation moins durables (coordinations, délégations). De quoi dépendent les affrontements et les partenariats ?

Attentes des salariés et bases des stratégies syndicales

L'organisation des salariés est un processus mondial qui a son histoire faite de batailles gagnées ou perdues, de montées en puissance, de déclin et de rebonds, de leaders et de masses mobilisées... Du point de vue stratégique qui est le nôtre, il faut partir de la très grande diversité des structures syndicales (syndicats de métier, d'entreprise, de branche...), de leurs objectifs (qui vont du renversement du capitalisme à l'obtention d'un avantage salarial) et des moyens qu'elles peuvent mobiliser (qui vont de la distribution d'un tract à la gestion d'une grève durable et coordonnée avec occupation des locaux). Les membres du syndicat peuvent eux-mêmes être dans des situations et avec des projets très différents. Une opposition simple existe entre l'adhérent et le militant. Le premier vient principalement chercher un appui en échange d'une cotisation (dans certains pays, celle-ci est prélevée à la source par l'entreprise), le second est porté par un engagement politique (ou religieux). Les deux types de syndiqués coexistent au sein de chaque syndicat, dans des proportions variables.

Rapport de force et négociation

La diversité des objectifs et des pratiques syndicales converge sur deux termes : rapport de force et négociation. Quels que soient leurs objectifs, les organisations des salariés visent à obtenir des avantages plus ou moins généraux en leur faveur, et les recherchent auprès des entreprises, soit directement (cas d'une augmentation de salaires) ou indirectement (cas de l'établissement d'une règle ou d'une procédure, de l'obtention de garanties...). Ce qui rapproche la grève de la simple tenue d'une réunion d'information, c'est la volonté de créer un rapport de force favorable à la négociation.

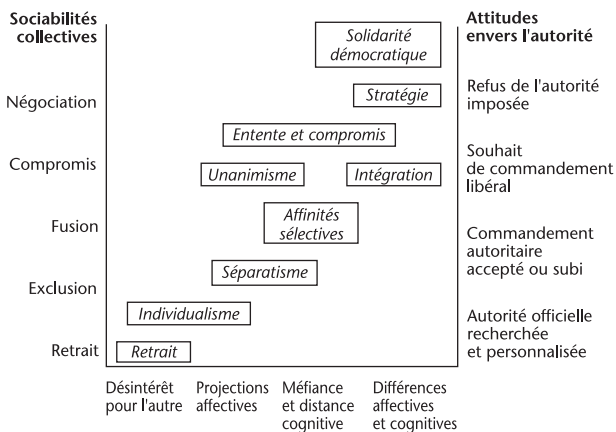
La négociation peut être définie, en suivant ici Dimitri Weiss, comme un processus dans lequel « les parties en présence doivent atteindre des buts contradictoires, voire incompatibles, mais pas mutuellement exclusifs, en coopérant l'une avec l'autre en vue d'un accord – compromis – dont l'issue leur soit réciproquement avantageuse » [24]. Elle nécessite au moins trois accords préalables : entre les négociateurs, sur le principe de la rencontre, le calendrier et les objets des discussions, et à l'intérieur de chaque camp, sur le principe de nouveau, et sur les priorités ou les tactiques à adopter. En fait, pour un négociateur, il y a quatre négociations à mener simultanément : avec ses interlocuteurs adverses, mais aussi avec ses compagnons de délégation, avec ses mandants... et avec les autres syndicats s'il y en a ! On a souvent vu des accords signés au sommet et non ratifiés par la base ; cette éventualité est à la fois une faiblesse et une force pour le négociateur. Faiblesse parce qu'il travaille sous la menace d'être désavoué, force parce que c'est un argument très convaincant dans une négociation que de dire : « Attention, je ne peux en aucune façon revenir voir la base avec de telles propositions, et vous prenez l'initiative d'une rupture. »

Les aspirations des salariés

Le point de départ classique est la variété des besoins et désirs humains, qui vont des fonctions vitales à la réalisation de soi [20]. Ce sont les dimensions relationnelles et les anticipations qui sont alors mises en évidence : exigence d'équité (on supporte mal de ne pas être rémunéré en fonction de son apport, et plus encore d'être visiblement payé moins – ou plus – que d'autres salariés aux contributions similaires), et jeux complexes d'attentes entrecroisées sur son propre potentiel et

celui des autres, sur l'intelligence que l'on a de sa propre tâche... Tous ces éléments montrent les multiples comparaisons qui viennent complexifier les liens entre effort et rémunération auxquels se tiennent trop souvent les argumentations économiques élémentaires.

Styles de relations au travail en fonction de la perception des différences, des sociabilités collectives et des attitudes envers l'autorité



Perception des différences interpersonnelles

Source : R. Sainsaulieu [18].

La conclusion essentielle est la mise en évidence de la variété des engagements des salariés selon le groupe auquel ils ont le sentiment d'appartenir. Un schéma très parlant, dû à R. Sainsaulieu [18], distingue ainsi une gamme de neuf styles de relations au travail, relations des salariés entre eux et avec la hiérarchie, en fonction de trois échelles à l'ouverture croissante. Les deux échelles verticales, parallèles, portent l'une sur les sociabilités collectives (du retrait à la négociation en passant par les attitudes de séparatisme et de fusion, le rapport aux autres devient plus positif et affiné), et l'autre sur les attitudes envers l'autorité (qui vont vers davantage d'autonomie).

L'échelle horizontale repère différents degrés d'ouverture sur les autres.

Les attentes des salariés peuvent varier au cours du temps, et il est possible de résumer les choses en opposant les années soixante-dix aux années quatre-vingt-dix. Le principe de l'évolution est l'accroissement de la diversité des positions, et l'affaiblissement des tendances à l'unanimité ou à la fusion. Individualisme croissant ? Ce serait sans doute trop dire, il vaudrait mieux parler de solidarités plus complexes et diffuses pour des individus de mieux en mieux formés, aux horizons de plus en plus variés. Les demandes typiques des années soixante-dix étaient, d'une part, l'amélioration des éléments intrinsèques du travail, notamment les conditions de travail, et, d'autre part, l'égalisation des salaires. D'où la promotion des droits des salariés sur le lieu de travail, la recherche de la « démocratie industrielle », c'est-à-dire une demande de participation aux décisions, vue comme un contrepoids démocratique aux initiatives patronales. Passe au premier plan la recherche d'une meilleure qualité de la vie au travail, au-delà du contenu des tâches : demande d'un meilleur environnement de travail, de véritables possibilités de promotion et de carrière pour tous les salariés (quel que soit leur niveau d'embauche) et d'autonomie réelle dans l'exercice du travail quotidien. Ce qui complexifie les exigences salariales et tend à limiter les pressions vers la démocratie industrielle à des enjeux locaux tels que la maîtrise par chaque groupe des situations de travail le concernant.

L'affaiblissement syndical

Celui-ci n'est pas général, mais il est indiscutable [19], [8]. Dans certains pays, on assisterait plutôt à un renforcement des syndicats ! C'est le cas dans les pays scandinaves. En revanche, l'affaiblissement est patent dans les pays latins, la France en particulier, mais aussi aux États-Unis et, à un moindre degré, en Grande-Bretagne. Parmi les grandes évolutions qui sont clairement défavorables à la syndicalisation, figurent le chômage, le recul de l'emploi industriel traditionnel, qui fournissait ses gros bataillons d'hommes qualifiés, la montée de la concurrence internationale qui limite les marges de manœuvre des entreprises, et l'affirmation de politiques d'inspiration libérale. La diversification des aspirations des salariés mérite une mention spéciale parce qu'il s'agit d'une difficulté interne qui

mine la cohésion même des syndicats. Il est plus aisé de représenter un groupe de travailleurs relativement homogène. Qui se ressemble s'assemble, et les premiers syndicats étaient des syndicats de métier par lesquels la solidarité spontanée de travailleurs affrontant les mêmes problèmes pouvait se déployer. Le travail d'élaboration, relativement simple lorsqu'il s'agit d'unifier les revendications et les mots d'ordre de salariés peu qualifiés et dépourvus d'autonomie comme de perspectives de carrière, devient ardu lorsque le collectif de travail se diversifie dans ses origines et ses aspirations.

Le problème est clairement stratégique pour le syndicat. Il se condense dans le degré d'adhésion des salariés. S'il est fort, c'est la poursuite en commun de buts politiques, l'affirmation d'un projet, d'une solidarité et d'un pouvoir, qui domineront. Les engagements militants résulteront d'une combinaison plus ou moins stable entre altruisme et recherche d'une affirmation personnelle. S'il est faible, alors un calcul individualiste prévaudra, qui fera comparer les avantages et les coûts de la démarche militante. La question devient alors celle de l'étendue et de la gratuité de la protection assurée par le syndicat, et un cercle vicieux apparaît. Ou bien le syndicat ne protège que ses adhérents, ceux-ci restent mais sur une base d'intérêt individuel restrictif ; ou bien le syndicat fonctionne comme un service collectif, et le risque apparaît de comportements de « resquilleurs » : tout le monde profite du syndicat, mais personne n'est incité à y adhérer, sauf quelques militants particulièrement altruistes et/ou ambitieux qui peuvent devenir des « fonctionnaires du social ». Avant même de décider d'une attitude à l'égard du patronat, tout syndicat doit ainsi gérer ces exigences et ces tensions, et elles se sont vraisemblablement renforcées depuis 1970.

Redéploiements et rebonds

Nous pouvons esquisser la gamme des réponses qui sont mises en pratique. Une première alternative est radicale, et elle reste sur le terrain même de l'entreprise et des initiatives patronales. Coopérer à tout prix ou résister directement ? La résistance est coûteuse lorsqu'on est sur la défensive, elle suppose de bénéficier d'un collectif soudé et d'une forte mobilisation.

C'est bien plus souvent des choix de coopération qui sont effectués. Ils sont « à tout prix » parce qu'ils reposent sur des concessions souvent considérables au seul but de maintenir la

présence du syndicat dans l'entreprise et son rôle actif comme instance de négociation. C'est en ce sens qu'a été signé l'accord « Saturn » aux États-Unis en 1985 entre General Motors et le syndicat UAW. L'objectif était de sauver l'emploi et, en échange de garanties sur ce point, le syndicat faisait sien l'objectif de rétablissement de la compétitivité, renonçait aux garanties usuelles sur les salaires (indexation et stabilité de la grille salariale) et acceptait la mise en cause des classifications antérieures.

Mais l'alternative « se soumettre ou se démettre » est trop courte, et bien des initiatives de relance viennent de stratégies déplaçant le foyer de confrontation [41]. L'une est locale et consiste à offrir aux salariés une gamme accrue de « services » : d'une part, des protections plus nombreuses et sophistiquées et, d'autre part, des animations culturelles et des sessions de formation. Dans les deux cas, on prend appui sur la diversité des salariés et on tente de la faire converger vers la solidarité syndicale. Le choix est cependant assez limité, et un syndicat n'est pas un prestataire de service. Il risque toujours de se heurter à la concurrence d'un prestataire spécialisé et de diluer l'implication militante.

C'est un déplacement au niveau politique et institutionnel qui constitue l'option la plus explorée. Il ne s'agit pas tant de l'intégration politique directe (la connexion à des partis politiques de gauche ou la recherche de leur soutien) que d'actions visant à rendre publiques et politiquement débattues les négociations sur les conditions faites aux salariés : salaires, formation, carrières, horaires, etc.

À l'aube du ^{xxi}^e siècle, appuyé sur une situation de l'emploi désormais plus favorable, un rebond de l'action syndicale est perceptible dans le monde. Les travailleurs du tertiaire, notamment, se regroupent cependant que se développent des formes d'organisation en réseaux.

La communication contre les syndicats ?

Instaurer un dialogue avec un ou plusieurs syndicats est rarement une démarche spontanée de la part des employeurs... tout simplement parce que cela implique des coûts et des engagements : en général, des salaires plus élevés que le niveau du marché (en moyenne, + 14 % selon de nombreux travaux anglo-saxons), de meilleures conditions de travail et des

Les cercles de qualité

L'idée des cercles de qualité est d'origine japonaise. Inspiré par deux experts américains spécialistes de la qualité (J.M. Juran et W.E. Deming), Kaoru Ishikawa propose en 1961 de constituer de « petits groupes d'ouvriers volontaires pour se réunir sous la conduite de leurs chefs d'équipe afin d'aider à résoudre les problèmes de qualité de leur secteur », qu'il baptise cercles de contrôle-qualité. Il s'agit ainsi d'un mécanisme informel, institutionnalisé, destiné à l'amélioration de la qualité *via* la participation active de la base. Des animateurs formés par ailleurs lancent la discussion la plus libre possible sur les éventuels défauts et dysfonctionnements rencontrés par les salariés, et incitent à la recherche tous azimuts de solutions.

Le succès des cercles de qualité au Japon a été très rapide et durable : leur nombre, durant les années quatre-vingt, a été estimé à un million, et ils regroupent environ 10 millions de travailleurs. Leur effet sur les performances des entreprises est significatif mais limité : on leur impute 10 % des améliorations de la qualité au Japon.

Apparus en Europe à la fin des années soixante-dix, les cercles de qualité ont subi d'emblée un notable infléchissement de leur fonction : ils

n'ont pas servi seulement à responsabiliser les salariés sur les problèmes de qualité, mais surtout à leur fournir un canal d'expression indépendant des représentations syndicales. Ils ont connu un indiscutable engouement durant la première moitié des années quatre-vingt, qui s'est éteint durant la seconde moitié.

Projetés sur les devants de la scène, les cercles de qualité occidentaux n'ont pas été vécus comme des outils parmi d'autres, mais comme l'amorce d'une transformation participative de l'entreprise. Les déconvenues ont été de deux ordres : les cadres, peu associés aux décisions de lancement des cercles, ont été en butte à des critiques lors de l'identification des dysfonctionnements et n'ont donc pas soutenu le dispositif ; les clivages entre membres et non-membres ont créé des tensions au sein de la base elle-même.

Un double héritage s'est diffusé à l'issue de cette expérience : d'un côté, la démarche « qualité totale », qui recentre sur les préoccupations de qualité, favorise l'engagement de l'encadrement et cherche à traiter les dysfonctionnements plus en amont, dans la conception même des produits, des machines et de l'organisation ; de l'autre, les « démarches participatives », qui se sont multipliées et comprennent divers types de groupes d'expression, boîtes à idées... Voir [7], [13].

garanties statutaires. Les avantages existent aussi : les plus constamment mesurés tiennent à la stabilisation de la main-d'œuvre (la baisse du taux de turnover et le renforcement d'attitudes professionnelles). Ce débat classique trouve une expression directe dans notre première grille d'options, les options 1 et 2 conduisant à tenter d'éviter ou à affronter les syndicats, et les options 3 et 4 étant clairement compatibles avec le dialogue syndical, sans l'impliquer nécessairement. Les choses se compliquent lorsque le travail est conçu comme un

potentiel, et c'est ce qu'il convient d'explorer maintenant. Les démarches participatives, les recherches d'implication et d'expression des salariés, par exemple les cercles de qualité, sont en effet d'une ambiguïté totale : elles favorisent ce que les syndicats ont toujours demandé... mais toujours à l'initiative de la hiérarchie et souvent à leur détriment. La communication moderne contre les syndicats ?

La tentation de la négociation/communication en prise directe

Négocier ou pas ? L'alternative est depuis toujours moins simple qu'il n'y paraît. On sait depuis longtemps que le choix d'un niveau de négociation (la branche, la profession, l'entreprise, voire l'établissement) et d'une liste de points de discussion (les salaires, la grille salariale et les qualifications, les conditions de travail, les plans de formation, l'aménagement des horaires, les modalités d'arbitrage, l'introduction de nouvelles techniques, l'emploi...) prédéterminent assez largement le résultat [17]. Parmi les exemples très clairs, on peut noter les déconvenues des syndicats contraints de négocier sur des charges de travail et d'en chercher des contreparties, sans avoir de prise sur les décisions d'emploi relevant d'autres niveaux. Il y a donc, plus ou moins implicite, négociation sur ce que l'on va négocier, et le choix des règles du jeu est parfois aussi important que le jeu lui-même. Le choix de l'interlocuteur a toujours été le préalable à tout cela : les luttes pour la reconnaissance par le patronat ont accompagné le mouvement syndical et l'accompagnent tous les jours avec les élections qui mesurent sa représentativité.

Comme nous l'avons déjà noté, les évolutions depuis la fin des années soixante-dix ont mis en évidence les vertus productives de l'implication des salariés, et l'impossibilité d'un contrôle hiérarchique permanent. Lorsqu'une panne peut faire perdre une importante recette, il est vital que les salariés puissent intervenir de manière rapide et autonome. Les préoccupations des employeurs sont aussi le contrôle du coût salarial et la recherche de flexibilité, soit l'adaptation la plus rapide possible des effectifs et des compétences à la production.

Il en découle une tendance, au moins apparente, à la fois vers l'affirmation de l'autonomie des travailleurs et vers l'élimination de tout ce qui oriente collectivement les salariés dans une autre direction que celle voulue par l'entreprise. Si l'on part d'une situation de référence dans laquelle un certain partage

des décisions s'est fait avec dialogue syndical, on peut envisager simultanément deux possibilités : la restauration des prérogatives patronales et la constitution de canaux ou d'interlocuteur non syndicaux, pour établir d'autres contacts individuels ou collectifs avec les salariés.

Le tableau ci-après résume ainsi quatre combinaisons :

Les grands choix de la négociation

Interlocuteur → Ouverture du champ de la négociation ↓	Syndicat	Canaux et interlocuteurs non syndicaux
Forte : partage des décisions	<i>Compromis cogestion</i>	<i>Projets participatifs</i>
Faible : prérogatives patronales affirmées	<i>Gestion conflictuelle</i>	<i>Prise directe</i>

Il y a ainsi toute une gradation qui part d'une pratique de compromis, voire de cogestion (si le partage des décisions est important et stabilisé), et va jusqu'aux recherches de participation fondées sur des canaux et des interlocuteurs suscités par l'entreprise elle-même : la « prise directe ». L'expérience européenne en matière de cercles de qualité appartient à cette catégorie. Décrivons les cas intermédiaires. Les projets participatifs associent les salariés aux décisions de l'entreprise, et peuvent très bien impliquer les syndicats, mais dans des unités de négociation créées pour la circonstance. Un exemple, que nous retrouverons, est l'antenne de mobilité, qui organise le reclassement de salariés excédentaires et peut parfaitement comprendre des délégués syndicaux comme représentants du personnel. Un autre est constitué par les cercles de qualité lorsqu'ils associent le syndicat à leur mise en œuvre et leur animation. Quant à la « gestion conflictuelle », elle consiste à maintenir le syndicat comme interlocuteur mais, en réaffirmant l'ampleur des prérogatives patronales, à limiter le champ du négociable. Par ce comportement de combat, l'entreprise recherche la marginalisation du syndicat.

La « prise directe », ici présentée dans sa radicalité, apparaît donc comme tentative de communication et de négociation à la fois participative et autoritaire avec les salariés. Elle n'exclut pas *a priori* les syndicats, mais les contourne : on exige qu'ils jouent le jeu dans un dialogue construit et centré sur les seules

priorités de l'entreprise et à l'abri des prérogatives patronales. La « prise directe » se fonde d'abord sur l'adhésion individuelle aux valeurs de l'entreprise. Son expression actuelle est la « culture d'entreprise » ou le « projet d'entreprise » dans leur ambition et leur radicalité maximales : la recherche d'une unanimité au sein de l'entreprise en faveur du groupe et de l'efficacité.

Les avatars de la « culture d'entreprise »

Bureaux paysagers, politique de la porte toujours ouverte, cafétéria unique où se restaure tout le personnel, tutoiement, cravates et badges au logo de l'entreprise : ces pratiques autrefois destinées à développer « l'esprit maison » sont de plus en plus fréquemment regroupées et prônées sous l'étiquette de « culture d'entreprise », et *a priori* ces initiatives ont tout pour elles. N'annoncent-elles pas l'entreprise à visage humain, qui concilie respect des personnes et urgences de la production, par un effort de convivialité et de communication ?

De multiples définitions ont été proposées de la culture d'entreprise, qui tournent toutes autour de l'idée de valeurs développées en commun par les salariés d'une entreprise. Ces valeurs facilitent les réponses à des problèmes d'adaptation externe tout comme elles favorisent l'intégration interne. Il ne s'agit donc pas évidemment d'une culture au sens global du terme, engageant une ou plusieurs représentations du monde, mais d'un ensemble de normes, de modes de pensée de base qui, intériorisées, orientent spontanément les actions des individus.

En adoptant un terme d'économie, le projet est d'influencer les « préférences » des participants, de modifier leurs motivations. Reprenons ici l'argumentation présentée par Claude Ménard, qui développe ce point de vue [50]. Il part de l'existant, c'est-à-dire la variété des objectifs et des valeurs qui animent les employés d'une entreprise. Une première manière d'obtenir des comportements efficaces et coordonnés est d'inciter, en organisant un système de récompenses et de sanctions. On prend les préférences comme des données. La difficulté est alors la lourdeur des contrôles et les risques d'échec pour des salariés dont les objectifs sont peu compatibles avec ceux de l'entreprise. De toute façon, il existe une pression normalisatrice du groupe au travail, qui n'accueille en général pas volontiers des comportements déviants, et aussi un

processus d'intériorisation des règles à mesure qu'elles sont appliquées. Une seconde étape, d'une grande importance, est le tri : le moyen le plus simple d'obtenir une main-d'œuvre docile est de la recruter, et d'éliminer d'emblée les déviants. D'où, enfin, l'action complémentaire sur les motivations elles-mêmes, et la culture d'entreprise. Les valeurs dont sont porteurs les salariés peuvent être plus ou moins intégratrices, et plus ou moins cohérentes. Il s'agit de prendre appui sur les valeurs d'adhésion (non de les créer, on ne voit guère comment !) et de les condenser dans un système de représentations qui renforce leur cohésion et les oriente en faveur des besoins de l'entreprise.

Cette analyse souligne deux choses : la « culture d'entreprise » se conçoit en complémentarité avec une série de pratiques dont les plus importantes sont l'incitation et le tri des salariés, et elle est une démarche hautement complexe, voire fragile.

C'est la méconnaissance de l'environnement de l'entreprise, toujours du point de vue de cette analyse de Claude Ménard, qui en rassemble les limites immédiates. Une forte culture d'entreprise installe le personnel dans le confort de représentations sécurisantes et tend à constituer des microcosmes à la fois étanches et tous semblables. Mais cette ossification est-elle le seul risque ?

Le projet intégrateur sous-jacent soulève trois problèmes de cohérence interne :

- l'accent mis sur la loyauté interne et sur la nécessité d'innover vise à canaliser le mélange d'adhésion et de distance censé permettre l'indépendance d'esprit. Mais peut-on embriquer l'esprit d'indépendance et d'innovation ?
- pour un salarié, la volonté de rester dans l'entreprise s'alimente de toute évidence à des comparaisons externes qui mobilisent son sens de la justice et des comparaisons, et celles-ci sont peu compatibles avec la volonté d'intégration *via* la communion interne ;
- il y a lieu de prévoir une harmonisation, pas évidente, entre les valeurs favorisées et les autres pratiques de gestion des hommes. Par exemple, il est difficile et probablement sans intérêt de concilier une culture d'entreprise et un contexte marqué par un fort turnover ou par l'usage d'emplois précaires. La discordance entre des principes et des pratiques risque simplement de démotiver le personnel.

Résumons : c'est seulement une « culture » diffuse et ouverte sur l'extérieur que l'on peut raisonnablement espérer

développer, et seulement dans certains cas. Les complémentarités et synergies attendues dans la version radicale et à la mode d'une culture d'entreprise se substituant aux relations sociales plus traditionnelles et contournant les syndicats se révèlent fragiles, complexes et coûteuses à manier.

Monopoliser la représentation des travailleurs et refaçonner leur collectif dans une perspective unitaire est ainsi une démarche lourde et limitée. Ce qui ne veut pas dire qu'il ne soit pas possible de rechercher la communication et la cohésion des salariés ! Mais les arguments ci-dessus ouvrent la palette des stratégies sur des traitements plus pragmatiques et relativement différenciés des salariés, qui s'appuient sur les clivages, les regroupements et représentations constitués antérieurement ou par ailleurs.

Pressions, ruptures et rebonds

Prendre une vue d'ensemble des interactions employeurs/employés est désormais possible puisque nous avons pu présenter, outre l'essentiel des choix disponibles pour les entreprises, les bases des stratégies syndicales et quelques éléments sur la négociation. Nous pouvons dès lors revenir sur la seconde grille (p. 43) et préciser les types de rapports qui peuvent être noués avec les salariés et leurs représentants, puis nous interroger sur les évolutions dans le temps.

Un jeu de pressions peu intégré

Soulignons d'abord que les discussions qui précèdent n'avaient de sens direct que pour la minorité d'entreprises souvent de grande taille qui élaborent une véritable politique de relations professionnelles. La plupart des entreprises se contentent d'accords ponctuels ou d'application plus ou moins étroite de la législation et d'accords passés à un autre niveau que celui de la firme, joints à des pratiques « maison » plus ou moins informelles. Les négociations sont alors quasi inexistantes ou implicites, et les salaires comme les conditions de travail peuvent faire l'objet de conflits ou d'accords plus ou moins ouverts ou larvés.

Deux processus conjuguent leurs effets pour accroître la pression sur les salariés. Le premier, contingent, est la situation du marché du travail. Même s'il reflue, en Europe notamment

depuis la fin des années quatre-vingt-dix, le chômage se conjugue avec le rejet des travailleurs non qualifiés, qui, lui, persiste. Ce qui a occasionné une forte baisse de la conflictualité visible (les grèves sont moins nombreuses, moins durables) et a mis les entreprises en position de choisir les employés qui leur conviennent, non seulement en termes d'aptitudes productives, mais aussi en termes de disposition d'esprit.

Le second processus tient à la montée en puissance du « potentiel humain » : l'appréciation de la contribution productive se déploie désormais dans le temps et implique la capacité d'apprentissage et de transmission, cependant que l'implication personnelle et collective devient décisive.

Si donc les entreprises manifestent fréquemment des tendances participatives, leurs exigences vis-à-vis de leurs salariés se sont accrues dans leur nombre et leur intensité, ce qui tend à diversifier, à l'initiative du patronat, les lieux et processus de confrontation.

Il en résulte un recouvrement partiel entre la gamme des choix de négociation/communication vus dans ce chapitre et les grandes options de la grille 2, avec des divergences qu'il faut examiner.

L'option de type J (cf. p. 43) se rapproche de la prise directe. Elle laisse peu de place à l'affirmation autonome des travailleurs puisque la pression de la hiérarchie et celle du groupe se conjuguent sans que l'alternative d'une circulation sur le marché du travail soit aisément ouverte. Les conséquences en sont bien connues et débouchent sur l'existence de syndicats « maison » et un mélange de loyalisme et de surmenage, qui, joints à la non-spécialisation des postes et des rôles, se connectent bien à la logique de type « prise directe ». Mais l'association durable de salariés permanents (l'emploi à vie) est un principe qui leur accorde davantage de pouvoir au sein des coalitions qui gouvernent l'entreprise, et rapproche partiellement de la négociation avec projet participatif.

Les options de type A sont, quant à elles, compatibles avec la plupart des possibilités, sauf la prise directe, puisque l'appui sur les spécialisations définies et sur le marché maintient une ouverture sur l'extérieur qui rend difficile l'établissement de relations professionnelles uniquement centrées sur la création de canaux et d'interlocuteurs *ad hoc*. On peut donc les voir centrées sur la gestion classique du compromis, mais des tendances vont vers les autres cas de figure : le management restrictif et de style musclé (affirmation des prérogatives

patronales) est une possibilité d'autant plus vraisemblable qu'elle peut s'appuyer sur la situation du marché du travail, cependant que les projets participatifs pourraient être réservés aux salariés les plus qualifiés et les plus mobiles.

Les réseaux et districts sont associés à une place difficile à conquérir pour un syndicat traditionnel à l'occidentale : la gestion d'une mobilité externe fortement socialisée instaure un certain pouvoir de négociation pour la main-d'œuvre, mais individuel ou fractionné. Des regroupements syndicaux sous la forme de réseaux professionnels redeviennent alors d'actualité. Ils retrouvent, assouplie, la logique des anciens syndicats de métiers. Enfin, le « modèle de la compétence » au sens où nous l'avons entendu, peut être associé au processus mi-conflictuel mi-contractuel de modernisation de la fonction publique actuellement enclenché dans les pays développés. Le principal enjeu devient la gestion concertée des mobilités, ce qui constitue un nouvel objet de négociation, dont l'appropriation par les partenaires sociaux n'est pas achevée.

La conclusion de cette discussion nous fait retrouver trois éléments. Tout d'abord, la faiblesse des conceptions « optimistes » de la gestion des ressources humaines : les tendances apparentes tout comme les bases logiques convergent vers des pratiques souvent peu intégrées voire contradictoires, et si des entreprises « coopératives » mobilisant un personnel polyvalent et motivé existent, d'autres choix, fondés sur un contrôle étroit et unilatéral de salariés soumis à de fortes pressions et menacés de précarité, sont parfaitement pensables.

Ensuite, les gammes de choix sont largement éclectiques et ne se laissent guère enfermer dans de grandes synergies simples. Elles font appel à des mélanges de conflits et de coopération, souvent à une coopération sous contrainte, qui ne peuvent guère être stables.

Enfin, et en conséquence, la socialisation des itinéraires (chaque composante de la carrière des travailleurs peut être discutée, voire normée) et l'éclatement des rencontres (les négociations peuvent avoir lieu avec divers interlocuteurs et en divers lieux) fournissent un vaste champ d'action à la médiation des pouvoirs publics, des dispositifs législatifs et des institutions qui régulent, délibérément ou non, le marché du travail et les relations professionnelles. Les tendances à la décentralisation et à l'individualisation, donc à la fragmentation, trouvent dans ce cas un contrepoids, qui peut se révéler

même directement nécessaire : c'est le cas des districts, qui reposent largement sur les initiatives entrecroisées des municipalités et des familles élargies.

Les ruptures : l'exemple de Renault-Billancourt

Une application très parlante des développements qui précèdent est fournie par l'analyse des stratégies pratiquées de 1986 à 1992 sur le site quelque peu mythique de Renault-Billancourt. Elle permet en outre de suivre un processus dynamique, et d'approfondir les occasions de bifurcations entre plusieurs stratégies [82].

Le temple du prolétariat français : depuis 1945, Billancourt était la vitrine sociale de la firme nationalisée et la vie de l'établissement était largement cogérée par la direction avec la CGT, qui bénéficiait d'une écrasante majorité. Deux catégories d'ouvriers se sont cependant constituées en groupes relativement étanches : les ouvriers qualifiés, qui fournissaient leurs gros bataillons aux syndicats, et les opérateurs sur la chaîne, surtout des immigrés, beaucoup ne sachant ni lire ni écrire. Dès la fin des années soixante, le site est en fait obsolète parce qu'il ne dispose pas de l'espace et des infrastructures aux normes des usines automobiles. La production, durant les années quatre-vingt, est cependant moderne, parce qu'on est passé de la 4L à l'« Express », un modèle beaucoup plus récent. Mais elle est limitée, et le déclin des effectifs est très largement engagé. De 17 500 personnes en 1979, on passera à moins de 4 000 en 1989, et à 0 en décembre 1992.

Nous sommes ainsi, dans le cadre d'un site au déclin programmé, dans une situation de type marché interne avec cogestion conflictuelle. La logique est assez largement celle de la stabilisation d'un collectif de travail aux services peu évolutifs (d'où le recours à des immigrés sans aucune formation) et les garanties de carrière sinon de promotion sont en béton. En bref, nous sommes dans l'option 4 de notre première grille. Pour préserver la paix sociale (toute relative), la réduction des effectifs commencée en 1980 se fait en ayant recours aux mesures publiques, et surtout aux préretraites : elle se fait dans une ambiance de contestation permanente, mais témoigne d'une grande continuité stratégique.

La grande rupture a lieu en septembre 1986, lorsque le nouveau P-DG de Renault, Georges Besse, arrive aux limites des départs volontaires et organisés par de tels « plans sociaux », et

procède à trois vagues de licenciements en un an. Il devance en effet l'affrontement avec la CGT, et l'accentue en triant les salariés rejetés sur la base de leur productivité antérieure, ce qui inclut dans les « charrettes » plusieurs leaders syndicaux. Les licenciements se font sans aucune garantie de reclassement, souvent accompagnés d'une simple indemnité baptisée (par le personnel) le « chèque-valise ».

D'où une succession de réponses syndicales très violentes, incluant des pratiques d'intimidation et des séquestrations, et culminant dans de nombreuses manifestations centrées autour de dix militants CGT licenciés pour voies de fait : les « dix de Billancourt ». Ce cycle de violence se clôt en 1989, et une seconde étape apparaît alors.

En novembre 1989, la fermeture définitive du site est annoncée pour fin 1992 par Raymond Lévy qui a succédé à Georges Besse, victime d'un assassinat.

Sur la base d'une entente étroite avec les autres syndicats (la CGT se refusant à participer à la fermeture), le reclassement des 3 800 salariés est entrepris. Il se fonde sur un « accord de méthode » signé dès janvier 1990, prévoyant un comité « Mobilité », une concertation très fréquente ; les partenaires s'engagent peu à peu dans diverses directions complémentaires : reclassement dans les autres usines Renault, filières de reconversion spécialement construites et adaptées aux caractéristiques des salariés..., cependant que la recherche directe d'offres d'emploi se révèle un fiasco complet. Parallèlement, la décroissance de la production est gérée avec un souci constant d'accroissement de la qualité.

Bien des éléments de cette histoire sont spécifiques à Renault et plus encore à Billancourt. Mais quelques observations plus générales portent sur les réorientations des stratégies et les soubresauts du dialogue avec les syndicats. L'affrontement était très difficile à éviter, d'abord parce que, comme le disait Georges Besse lui-même, « on ne peut demander à des syndicats d'accepter des licenciements », et que ceux-ci résultaient de l'accumulation d'une main-d'œuvre désormais inadéquate. D'où la rupture de l'option 4, et la fin de la cogestion, la CGT ne pouvant accepter que soit attaquée la base même du pouvoir dont elle jouissait antérieurement. D'où aussi le succès final de la direction, la position de force du syndicat dominant ayant été largement minée par l'évolution des effectifs et la faible mobilisation des ouvriers à la chaîne.

Stratégiquement, l'affrontement était inscrit dans les choix antérieurs de fixer un collectif désormais excédentaire et obsoète sur la base d'une cogestion partielle.

On retrouve ensuite la combinaison d'une réaffirmation des prérogatives patronales et la gestion de négociations *ad hoc* associant largement les syndicats.

Mais sur quelle configuration stratégique débouche-t-on ? la question ne reçoit guère de réponse en ce qui concerne Billancourt puisque le site a fermé, et l'engagement visible vers la qualité, qui doit certes être noté, s'est fait dans une mobilisation particulière : le perfectionnisme mortuaire des usines condamnées.

Au-delà du marché interne : fractionnements, renversements, modulations

Nous pouvons élargir notre enquête tout en restant dans le même secteur. Souvent étudiée, l'industrie automobile fournit en effet une riche palette de réponses aux défis qui résultent de l'exigence de gestion dynamisée dans les « marchés internes ». Industrie aux variations cycliques puissantes voire violentes, soumise à d'intenses pressions concurrentielles, la fabrication d'automobiles doit s'assurer de la contribution de travailleurs de plus en plus qualifiés et polyvalents, et conjuguer innovation et diversification. Au tournant du millénaire, trois réponses sont explorées par les firmes de taille mondiale : le fractionnement, le renversement séquentiel et la recherche de modulations négociées.

La fractionnement a été pour une large part la réponse expérimentée par Renault. Elle consiste à faire coexister un noyau de personnel qualifié, rajeuni, que l'on cherche à impliquer par le biais du management participatif et dont on tend à flexibiliser la rémunération par des primes, d'une part, et un réseau sophistiqué de sous-traitants peu nombreux d'autre part. Ceux-ci gèrent un personnel tout aussi jeune et qualifié, mais sans les garanties ni les payes accordées par la firme centrale. Durant les années quatre-vingt-dix, la persistance du chômage en France a permis de recruter et conserver ces salariés sous pression.

Ce fractionnement s'accorde bien à deux autres tendances qui affectent particulièrement l'industrie automobile : la recherche de la production « au plus juste » [56] « *lean production* », qui conduit à externaliser les activités jugées non

centrales, c'est-à-dire les confier à d'autres firmes, et l'exploration d'une multiplicité de « modèles productifs » [33].

Toutefois, d'autres trajectoires sont tracées, notamment aux États-Unis dans un contexte d'organisations syndicales puissantes et de plein-emploi. Nous avons évoqué ci-dessus (p. 82), la négociation défensive de 1985. En septembre 1999, UAW bénéficiait d'une situation exceptionnellement favorable de l'emploi et de la conjoncture industrielle aux États-Unis. L'accord conclu avec Daimler-Chrysler, et étendu ensuite aux autres constructeurs américains, prévoyait pour quatre années des hausses de salaires significatives et surtout une quasi-garantie de l'emploi sur la période, avec des indemnités très fortes en cas de licenciements. Durant la négociation, les firmes avaient même proposé l'emploi à vie pour les salariés de plus de dix ans d'ancienneté, proposition refusée par UAW parce qu'elle divisait les travailleurs. Ce qui reflète une situation où il est difficile et cependant vital de stabiliser des travailleurs qualifiés, dans une perspective de « marchés internes » demeurés relativement traditionnels.

Le renversement est intervenu en janvier 2001, lorsque Daimler-Chrysler, confronté à un ralentissement de la conjoncture et de ses ventes, a annoncé le licenciement de 20 % de ses effectifs aux États-Unis, payé au prix fort du fait des engagements pris 18 mois plus tôt. On peut voir ici une illustration spectaculaire, mais par à-coups, de la logique de type A selon Aoki.

La dernière réponse consiste à explorer les possibilités d'ajustement découlant de modulations négociées des horaires et des affectations. L'expérience de Volkswagen depuis 1994 illustre bien, dans un contexte de faible croissance, l'échange effectué entre une réduction du temps de travail, une réduction (moindre) des salaires et le maintien de l'emploi. Il s'agit d'un processus complexe et coûteux, tant en ressources financières qu'en exigences de concertation. Mais le modèle s'est largement répandu depuis dans d'autres branches.

Implication étatique et relance de la vie contractuelle

L'érosion de la puissance syndicale est porteuse de risques de désordres : lorsque surgissent de véritables conflits, les entreprises n'ont pas face à elles des interlocuteurs expérimentés et organisés, mais des leaders parfois éphémères de regroupements flous. C'est sans doute la raison pour laquelle certaines firmes

de grande taille souhaitent délibérément renforcer, voire susciter une activité syndicale en leur sein, cependant que l'intervention étatique cherche souvent à structurer par des dispositions légales ce qui est un droit du salarié : être représenté par un syndicat.

Le cas français, marqué par un syndicalisme exceptionnellement faible et divisé, est particulièrement représentatif de ces tendances. Parmi les initiatives patronales, le « chèque syndical » proposé par le groupe d'assurances AXA au début des années quatre-vingt-dix est tout à fait révélateur : il s'agit d'une somme que chaque employé peut affecter au syndicat de son choix ; mais elle n'a pas d'autre usage possible. Il s'agit ainsi d'un financement à la fois libre et bloqué. Cette démarche réformatrice qui vise directement à relancer l'activité syndicale demeure toutefois isolée.

Il n'en va pas de même des stimulations et encadrements étatiques, qui offrent dans notre pays une vaste série d'outils, d'obligations et de possibilités aux partenaires sociaux (cf. chapitre 1). Nous avons déjà évoqué les lois Auroux de 1982, qui ont renforcé la représentation des salariés. Elles ont aussi organisé leur expression à travers l'instauration de « groupes d'expression » : l'État pousse ainsi directement à une démarche participative au-delà de la vie syndicale. Cette promotion d'interlocuteurs se retrouve dans la notion de « quasi-syndicat » lorsque les délégués d'entreprise sont habilités à signer des accords en l'absence de syndicats.

Cette incitation étatique génère parfois une série d'effets indirects contrastés. C'est ainsi que les deux lois Aubry de 1998 et 2000 ont été promulguées dans un contexte d'hostilité patronale ouverte, mais ont pu favoriser des négociations élaborées sur l'aménagement du temps de travail. Leur contrepartie a été d'importantes réorganisations du travail, une accélération des gains de productivité, le renforcement de la modération salariale [37] ; [66] (décembre 2000). Les créations d'emploi, estimées à 6 % sur deux ans, ont été financées à la fois par d'importantes subventions publiques et des concessions des travailleurs.

Conclusion

Les transformations des stratégies des ressources humaines telles que les firmes peuvent les mettre en œuvre constituent

pour les syndicats une série de défis mais aussi d'opportunités. Les expériences et les analyses rassemblées dans ce chapitre montrent qu'au-delà des efforts et des réorganisations, un renouvellement profond des bases mêmes de l'action collective est désormais à l'ordre du jour.

VI / Les stratégies des ressources humaines dans l'économie mixte

Dans toute interaction stratégique, il y a le jeu entre les partenaires et les tentatives pour transformer les règles du jeu : le « jeu sur le jeu » en quelque sorte. Ce constat prend une force exceptionnelle dans le cas des ressources humaines parce que les conflits et coopérations entre employeurs et salariés sont à la base même de nos sociétés et des projets qui visent à les aménager ou à les réformer : capitalisme, socialisme, libéralisme... la question est celle du pouvoir relatif des firmes, singulièrement des firmes privées, et celui des travailleurs. Nous vivons aujourd'hui dans une économie mixte, massivement socialisée, et soumise à d'intenses transformations : extension du pouvoir des marchés financiers et des actionnaires, construction progressive de vastes zones d'intégration économique et politique, au premier plan desquelles il y a l'Europe, reconfiguration du rôle de l'État *via* des tendances à la privatisation, au partenariat et à la décentralisation, etc. Le but de ce chapitre est de proposer un point de vue stratégique sur la place du travail dans ces transformations. Il est organisé autour d'une perspective centrale simple : le passage d'une forme de compromis entre travail et capital à une autre, un changement de contrat social. Deux enjeux sont au cœur de ce passage : l'un, relativement traditionnel, est la participation ; l'autre, plus nouveau, est le contrôle collectif sur les mobilités.

Travail, capital, coalitions

Critique du management autoritaire et éloge de l'« horizontalité », dispositifs d'intéressement et plans d'épargne d'entreprise, raccourcissement de la ligne hiérarchique..., les indices

ne manquent pas qui associent plus étroitement les salariés aux décisions et aux profits de leur employeur. Mais comment évolue le pouvoir au sein des entreprises ?

De la lutte des classes au pluralisme organisationnel

La variété des formes d'entreprise est aussi vieille que le capitalisme, et les projets de ce que l'on appelait vers 1900 « l'économie sociale » consistaient déjà à associer capital et travail dans des organisations spécifiques, souvent dans une perspective « non marchande », c'est-à-dire sans recherche de profit. La nouveauté relative dans les évolutions et les discussions actuelles est double. D'une part, cette variété d'organisations productives a trouvé des fondements beaucoup plus nombreux que le volontarisme politique de quelques pionniers militants et, d'autre part, le développement de démarches participatives a cessé de constituer une alternative au cours des choses et il est devenu plus banal, voire routinier. Il est au reste significatif de constater l'évolution du vocabulaire dans certains travaux consacrés au monde des ouvriers : ceux-ci étaient présentés comme des « exploités » ; on préfère désormais parler d'« opérateurs » et parfois même d'« exploitants »..., quitte à regretter qu'ils soient dépendants et mal payés ! Le terme d'exploiteur semble, lui aussi, passé de mode.

C'est ainsi que, depuis les années soixante, les gestionnaires ont pu discuter des limites de la centralisation, et des mérites relatifs de la firme « divisionnalisée » et de la firme « matricielle » (l'une résultant du fractionnement en entités centralisées et indépendantes, l'autre étant structurée autour de groupes relativement spécialisés et autonomes). Ce type de discussion suggère que selon les cas, et sans le moindre projet de transformation de la société, les salariés peuvent être plus ou moins autonomes, leurs initiatives plus ou moins valorisées voire indispensables, et au bout du compte leur pouvoir plus ou moins grand.

Un constat renforce ces ouvertures organisationnelles : celui des itinéraires, de plus en plus nombreux, qu'empruntent des travailleurs tantôt salariés, tantôt à leur compte. Il peut s'agir de métiers relativement peu qualifiés, laissant place à de l'auto-exploitation. C'est ainsi que l'on voit des ex-salariés acceptant, à leur compte, des rémunérations plus faibles et des horaires beaucoup plus longs. Mais les choix sont tout aussi présents, et plus positifs, pour une personne entrant dans la carrière

d'avocat : salariée d'un cabinet, seule, ou encore associée à d'autres collègues ? Cette alternative radicale ne fait que reprendre la gamme des choix qui part du salariat le plus dépendant et routinier, passe par diverses modalités d'intéressement et de cogestion, et se clôt par la participation au capital, voire au conseil d'administration.

Combinatoire des coalitions et « gouvernance d'entreprise »

Cependant les rapports entre capital et travail demeurent caractérisés par une dissymétrie fondamentale, et les tendances récentes au renforcement du pouvoir des actionnaires en témoignent éloquemment.

Il convient tout d'abord de distinguer clairement entre autorité et hiérarchie, comme le fait Claude Ménard [50]. Certaines représentations théoriques en économie réduisent les entreprises à des « nœuds de contrats » qui uniraient les différents participants, chacun à son niveau, sur la base d'obligations réciproques et volontaires ; et parmi les mots d'ordre inspirés des pratiques japonaises, le slogan « tous clients » (les uns des autres) laisse penser, dans le but de favoriser la recherche de la qualité, que les relations entre différents producteurs sont de type client-fournisseur : par exemple, le producteur d'une pièce donnée doit satisfaire le monteur de cette pièce, qui opère à l'étape suivante de l'assemblage. Dans un tel cadre, seule la relation d'autorité est pensable, celle qui unit un mandant, qui passe commande, et son mandataire. Le client d'un architecte lui donne un ordre, et celui-ci dispose d'une marge de manœuvre plus ou moins importante dans son travail. Mais la réalité de la hiérarchie est plus complexe et pesante : dans un jeu de places pas du tout symétriques, les leviers organisationnels et financiers et le contrôle des objectifs sont tenus par les uns et pas par les autres, dont les perspectives d'autonomie sont étroitement circonscrites et définies unilatéralement. Qu'ils puissent, par des pressions ou des grèves, les déplacer ne modifie pas cette situation de base.

Ensuite, et dans la même veine, il y a coopération et coopération. L'intérêt bien compris des participants à une entreprise les amène à collaborer et à poursuivre ensemble un objectif défini par certains d'entre eux : mais c'est autre chose que d'établir ensemble la nature même des activités et les modalités de la collaboration, ce qui est véritablement la coopération.

Il est donc nécessaire de se pencher le plus globalement possible sur le pouvoir au sein des entreprises et des organisations (ce qui permet d'inclure les associations, les administrations publiques, etc.). Les premières distinctions portent sur les entreprises classiques et sur le pouvoir reconnu aux salariés selon le type de contrôle qui est exercé.

Les cas de figure à analyser ne se limitent pas aux entreprises classiques, qu'elles soient privées ou publiques. Une manière simple de résumer la variété des situations est de distinguer, à la suite de Benedetto Gui, les catégories de personnes qui contrôlent l'organisation (qui détiennent le pouvoir et décident de l'affectation des fonds) et les catégories qui en bénéficient [44]. Ces catégories peuvent être extrêmement variées : des actionnaires, des consommateurs, des pauvres, des producteurs, des donateurs... Deux cas de figure surviennent : si les propriétaires-contrôleurs sont en même temps les bénéficiaires, c'est une coalition fermée ; si les deux groupes sont différents, c'est une coalition ouverte à finalité « non marchande ». Exemple de coalition fermée : la société par actions, qui donne le pouvoir et les dividendes aux actionnaires. Exemple de coalition ouverte : un hôpital philanthropique, géré et contrôlé par des donateurs, et qui profite à des malades pauvres.

Notons l'ambiguïté de certaines catégories d'entreprises : une coopérative ouvrière (possédée et gérée par ses travailleurs à leur seul profit, égoïstement en quelque sorte) est considérée dans certains pays (tels les États-Unis) comme tout à fait « capitaliste » alors qu'elle peut appartenir, pour d'autres pays (telle la France), au secteur « social » et « non marchand ». C'est la prise en considération de statuts différents qui explique cette divergence : en France, le capital ne peut pas être restitué aux fondateurs-actionnaires en cas de dissolution. Cette dimension inaliénable du capital peut être jugée équivalente à une ouverture de la coalition.

Les tendances actuelles ont été très largement en faveur du renforcement du pouvoir des actionnaires privés. L'expansion prodigieuse des marchés financiers durant les années quatre-vingt-dix a été le levier de l'avènement d'un « capitalisme patrimonial » au sein duquel l'actionnaire est roi [78]. Les perspectives de hausse forte et rapide des cours ont en effet contraint les firmes à verser régulièrement des dividendes élevés pour que les actionnaires ne se séparent pas de leurs actions. Le chiffre, pourtant insoutenable à long terme, de 15 % de rentabilité sur fonds propres est ainsi devenu une norme

Les coalitions d'entreprises selon Aoki

Dans son ouvrage de 1984 [26], Aoki oppose trois modalités principales de combinaisons entre actionnaires, dirigeants et employés, chacune porteuse d'implications très directes quant au pouvoir dont jouissent les employés.

Le *modèle classique occidental*, version anglo-saxonne, est fondé sur la supériorité unilatérale des actionnaires, qui imposent leurs vues et donnent leurs ordres aux dirigeants. À un niveau inférieur, ces derniers négocient avec les représentants des salariés.

Un deuxième modèle est celui de la *codétermination*, qui reconnaît deux pôles de pouvoirs : les actionnaires et les représentants des employés, situés au même niveau, influent sur les dirigeants. Aoki parle à

son propos de capitalisme rhénan, parce que cette situation correspond à la cogestion allemande.

Enfin, un troisième modèle, à rapprocher des pratiques japonaises, est celui du *managérialisme corporatif*. Alors les trois groupes sont au même niveau et s'influencent réciproquement, les dirigeants étant au centre de la confrontation.

Le degré d'intégration de la main-d'œuvre dans les coalitions qui maîtrisent le devenir des entreprises est donc très variable. Dans le dernier cas, il y a une solidarité organique entre les actionnaires et les employés qui « font partie des meubles » et sont indissociables de la firme. La coalition elle-même, en quelque sorte, est horizontale. Dans le premier, les salariés ne sont impliqués qu'une fois les décisions essentielles prises, et ils en supportent, les premiers, voire les seuls, les conséquences.

internationale. Parmi les options dégagées par M. Aoki (cf. encadré ci-dessus) c'est ainsi une version durcie du modèle « à l'anglo-saxonne » qui l'emporte et tend à se généraliser, du moins pour les sociétés cotées en bourse. Souvent dénommée « gouvernance d'entreprise », elle consacre le déclin du pouvoir managérial et la prévalence d'un impératif simple : dégager des gains financiers à court terme.

La fin d'un contrat social

Au-delà de l'expansion des marchés financiers et des « corrections » que ceux-ci peuvent subir, il est facile de montrer que les transformations récentes des rapports entre firmes et salariés ne se réduisent pas à l'affirmation du pouvoir de l'actionnaire et sont plus profondes encore. Elles déstabilisent en effet le réseau des compromis et des contre-pouvoirs qui caractérisait l'économie mixte à la fin du xx^e siècle. En caricaturant, un « contrat social » largement implicite était passé entre les partenaires sociaux, qui mettait au cœur l'échange entre sécurité et

subordination. Le modèle d'intégration central était constitué par les « marchés internes » traditionnels, avec l'idée de carrières aménagées et de garanties de l'emploi. Ce qui n'excluait pas une large proportion de relations salariales à plus court terme, mais permettait d'associer la stabilisation dans l'emploi et l'accès à divers avantages sociaux : soit la protection sociale elle-même (dans le cas des pays organisés selon la logique des cotisations sociales) soit des compléments tels que des retraites d'entreprise (pour les pays dans lesquels le financement d'une protection sociale minimale est fiscalisé). Le passage de la première grille d'options stratégiques pour les firmes à la seconde met partiellement en cause la subordination, et surtout la sécurité, en associant promotion de la participation et report du risque productif sur le travailleur.

Participation et mise sous pression

L'importance grandissante prise par les interdépendances entre travailleurs est, on l'a vu, au fondement logique de leur association aux décisions sur le lieu de production et aux résultats financiers. Si l'on raisonne d'abord en termes de contributions individuelles et de production isolable, le degré d'autonomie des salariés peut varier selon les tâches (quasi nul si les gestes et les cadences sont imposés par une machine, fort s'il s'agit de vente), et leur paie peut être plus ou moins connectée à leur effort (système « aux pièces », par exemple), mais est vraisemblablement établie sur une base individuelle. En revanche, si la décentralisation s'accroît par suite de difficultés dans le contrôle et la coordination, il est logique de développer la communication et l'autonomie des opérateurs, donc de favoriser la participation aux décisions productives, et de les associer collectivement au résultat, donc de favoriser la participation financière. D'un côté, on peut desserrer les contraintes hiérarchiques : liberté dans l'application des consignes, possibilité de réparer soi-même en cas de panne, latitude d'adapter les procédés, rotation des postes à l'initiative des salariés au sein d'une équipe. Et développer l'expression : groupes de travail ou de discussion, boîtes à idées, cercles de qualité, systèmes de récompense des innovations. De l'autre, la gamme va des primes distribuées à une équipe à l'intéressement au bénéfice de l'entreprise et à la distribution d'actions au personnel.

Accroître l'autonomie et la communication au sein des salariés, et en particulier des agents qui produisent, c'est en

définitive les mettre en contact plus étroit avec les exigences et les sanctions du marché sur lequel opère leur entreprise. Tel est bien le sens des slogans déjà évoqués selon lesquels les travailleurs d'une même entreprise sont tous clients les uns des autres. Les pratiques du « juste à temps », et plus globalement le « toyotisme » [33], [34], inspirés des firmes japonaises, vont dans le même sens. Au lieu de produire pour alimenter des stocks qu'il faut ensuite vendre, le principe est de produire dès réception de la commande, d'où la possibilité de réduire les stocks et d'engager les machines et les travailleurs au plus juste. D'où aussi une exigence de « qualité totale », avec la minimisation des rebuts et la mobilisation totale du personnel. Cette logique trouve ainsi son aboutissement dans le principe de la « production maigre », ou *lean production* [56], [85]. La course au client recouvre alors la course à la productivité, et la recherche d'économies systématiques concerne au premier degré les salariés, dont les effectifs sont susceptibles de fondre à la mesure même de leur efficacité si la croissance des marchés ne vient pas en contrecarrer l'effet anti-emploi.

On débouche ainsi sur une quasi-obligation de résultat, qui est loin de la simple obligation de moyens prévue dans la relation salariale traditionnelle. On peut s'attacher à évaluer les avantages et les inconvénients de cette évolution. Elle peut séduire les plus formés et les plus motivés des travailleurs, parce qu'ils peuvent espérer être associés aux succès de leurs capacités et de leurs efforts. Elle peut aussi fragiliser des salariés soumis à de fortes pressions, et conduire à la démotivation ou l'anxiété. Le plus important pour notre propos est que la promotion de démarches participatives est un puissant facteur d'affaiblissement des collectifs de travail traditionnels, et, à travers l'individualisation et les fluctuations, remet en cause la sécurité de la rémunération.

Le report des risques sur les travailleurs

Nous sommes alors conduit à élargir la perspective et à raisonner en termes de risques associés au simple fait de travailler [52]. L'échange « sécurité contre subordination » désigne en fait une manière de répartir et gérer ces risques, en quatre blocs distincts. Il y a tout d'abord le risque entrepreneurial : risque de faillite ou de mévente. Il est normalement supporté par l'entreprise et ses propriétaires, qui assument les pertes éventuelles mais s'approprient les profits. Il y a ensuite le

risque de perte d'emploi et de chômage : la gestion est en général collective et associe l'entreprise, le travailleur et les pouvoirs publics dans l'assurance-chômage. Une troisième catégorie correspond aux risques liés à l'exécution du travail, notamment les risques d'accident. Ces risques relèvent de la responsabilité de l'employeur, tant pour l'indemnisation que pour la prévention. Enfin les risques sociaux (maladie, maternité et vieillesse) relèvent d'arrangements collectifs et associent, dans des proportions variables, l'entreprise, le travailleur et les pouvoirs publics.

Cette répartition des responsabilités est ainsi un équilibre complexe, et c'est celui-ci qui est bousculé. Les risques se sont accrus et diversifiés, et ont été en général reportés sur les travailleurs. Nous venons de le noter en ce qui concerne le risque d'entreprise. Les rémunérations à la performance tout comme la valorisation de l'initiative et de la participation du salarié répondent à l'intensification de la concurrence et à la nécessité de la flexibilité productive. Il en va de même pour le risque de perte d'emploi : même si le niveau du chômage tend à baisser dans les pays européens depuis 1998, le risque s'est accru pour les travailleurs faiblement qualifiés, et il existe désormais un risque général d'obsolescence des qualifications. La réponse la plus courante des politiques de l'emploi consiste à personnaliser les diagnostics et à en appeler aux initiatives des chômeurs : combiner bilan de compétences et effort individuel d'adaptation. « Activation » et valorisation de l'« employabilité » entendue en un sens individuel sont ainsi deux tendances fortes au tournant du siècle. Si les accidents du travail continuent de relever de la responsabilité de l'entreprise, on peut considérer que d'autres risques liés à l'exécution du travail sont apparus, et notamment le risque d'instabilité des horaires. Les nécessités de coller aux besoins de la clientèle conduisent ainsi à la multiplication des pratiques de modulation des horaires. L'adaptation est le plus souvent à la charge des salariés, éventuellement au détriment de leur vie familiale. Enfin les dispositifs de protection sociale, prévus pour s'articuler à des emplois stables, pénalisent en général les travailleurs qui occupent des emplois de courte durée. La discontinuité des carrières entraîne fréquemment le « mitage » des droits sociaux. Les conséquences de la précarisation des emplois sont alors supportées essentiellement par les travailleurs eux-mêmes, sous forme d'autoassurance et de pertes de revenus.

Le bilan est ainsi aisément tracé : une série d'évolutions lourdes remettent en cause la répartition et l'équilibrage des risques liés au travail. Nous avons évoqué au chapitre III les tendances à la déstabilisation des « marchés internes » traditionnels. Ce qui apparaît désormais va plus loin encore, car les évolutions peuvent affecter tout aussi bien les travailleurs bénéficiant de fortes garanties d'emploi, par exemple à travers des projets ou des missions individualisés assortis de rémunérations liées aux résultats. N'en tirons pas la conséquence que le modèle du travailleur indépendant (qui est censé assumer tous les risques résultant de son activité de production) va se généraliser. En effet ce dernier ne s'étend guère, et est de plus en plus associé à des réseaux ou pris dans des relations de sous-traitance plus ou moins durables, ce qui en fait parfois un quasi-salarié.

Nous restons dans l'univers du salariat, c'est en revanche la fin probable d'un « contrat social » [77] qui a marqué la seconde moitié du ^{xx}e siècle.

Vers un nouveau contrat social ?

À l'aube du ^{xxi}e siècle, il est sans aucun doute trop tôt pour repérer et décrire les nouvelles formes de structuration de la relation salariale et du marché du travail qui sont en train d'apparaître. Les tentatives effectuées soulignent la diversité des « modèles productifs » qui peuvent être mis en œuvre, ainsi que la possibilité de « resegmentation » des salariés en groupes faisant l'objet de traitements plus ou moins favorables [32], [33]. Les dangers associés à une telle situation sont en revanche bien connus : déstabilisation de certains groupes condamnés à l'emploi précaire, exclusion des travailleurs jugés inadaptables, pratiques de « braconnage » ou de surenchère entre firmes se disputant les mêmes travailleurs, faible transférabilité de diplômes ou d'expériences professionnelles mal reconnus, immobilisme de salariés bénéficiant de fortes garanties et craignant de les perdre.

La réflexion plus normative que l'on peut tenter dans le cadre de ce chapitre terminal est de privilégier le point de vue de long terme des entreprises et d'examiner quelques composantes du nouveau contrat social actuellement en cours de redéfinition. On le fera en présentant brièvement un nouvel objet de négociation collective, proposé actuellement dans le cadre européen : les « marchés transitionnels du travail » [57], [80].

La recherche de solutions négociées et coordonnées

Traçons tout d'abord le cadre dans lequel nous nous situons. Sans discuter ici des mérites et des limites des firmes auto-gérées (voir [78] et [47] sur ce débat) nous retiendrons l'univers de l'économie mixte de marché, telle qu'elle a été décrite plus haut, qui combine une majorité de firmes privées avec toutefois un système de protection sociale mature, un poids significatif du secteur public, et un secteur non marchand développé.

Cet univers, caractérisé par une grande « variété organisationnelle » et passablement complexe, est actuellement celui des pays développés. Cette focalisation conduit ainsi à s'intéresser aux dispositifs et politiques susceptibles de rééquilibrer les pouvoirs entre employeurs et travailleurs dans la recherche de solutions à somme positive.

Il ne peut pas s'agir de revenir aux pratiques antérieures de stabilisation des salariés. En effet les tendances identifiées sont trop profondes et générales pour le permettre. Il subsistera sans aucun doute des « marchés internes » au sens traditionnel du terme, mais nous avons vu que c'est la logique même de la relation salariale qui tend à se transformer, et dans un sens qui peut être approuvé par une large part des salariés. Mais se borner à constater la variété croissante des comportements et des contrats apparaît également impossible : ce processus est naturellement inégalitaire et excluant, les firmes prospères pouvant conclure des accords avantageux avec les plus favorisés de leurs collaborateurs, et laissant le fossé s'accroître avec les laissés-pour-compte. Indiquons enfin que l'instauration de revenus garantis, voire d'un revenu minimum inconditionnel, est une perspective de réforme que nous ne pouvons pas discuter ici et qui ne doit de toutes manières pas détourner l'attention de la structuration du marché du travail. Il y a donc lieu de revenir sur les conditions d'établissement et de déroulement des relations de travail et sur les droits dont disposent les travailleurs dans le nouveau contexte.

Trois tendances positives mais partielles peuvent être évoquées ici. La première a été constatée aux États-Unis, et porte sur les liens entre management par le stress et performance économique. Prolongeant une étude antérieure qui avait mis en évidence l'efficacité et l'importance du « management par le stress » dans le cas de firmes américaines au début des années quatre-vingt-dix, une équipe de chercheurs a cherché à retrouver le même résultat à la fin de la décennie [28]. Elle s'est

penchée, avec de gros moyens, sur cent firmes américaines dans trois branches industrielles aussi différentes que possible : l'acier, la confection et l'imagerie médicale électronique. Des données comptables aux interviews de salariés, de syndicalistes et de dirigeants ; des mesures de la productivité, de la rentabilité, aux rythmes de travail et aux pratiques de négociation et aux salaires, une véritable radiographie a été effectuée. Le résultat a surpris les chercheurs eux-mêmes : en effet l'étude montre que les entreprises les plus efficaces (productives et rentables) ne sont pas celles qui pratiquent le « management par le stress » mais plutôt celles qui ont adopté des démarches participatives plus souples ! Relativisons d'abord les choses : il ne s'agit que de l'industrie (le tertiaire reste à examiner), et l'explication tient sans doute à l'état particulièrement tendu du marché du travail à la fin des années quatre-vingt-dix aux États-Unis, aux difficultés rencontrées par les firmes industrielles américaines à recruter et garder suffisamment de salariés. Elles sont donc conduites à utiliser l'outil des politiques sociales pour conserver, accroître ou motiver leurs effectifs. Sans que l'on puisse montrer toutefois une corrélation inverse entre stress et performance, ce travail prouve, dans ce contexte certes partiel, favorable et réversible, que d'autres solutions sont possibles que le stress, solutions qui ne pénalisent pas nécessairement les entreprises.

Une seconde tendance est la montée des préoccupations d'éthique d'entreprise, favorisée par les firmes elles-mêmes. Nous avons évoqué au chapitre III les choix de délocalisation systématique effectués par la multinationale américaine Nike. En 1999, cette entreprise, sous la pression de nombreuses organisations non gouvernementales, a accepté et financé un vaste audit social de ses sous-traitants notamment coréens et indonésiens (voir *Le Monde* [64] 24 février 2001). Il en est ressorti des pratiques de maltraitance fréquentes, et Nike a décidé de jouer la carte de la transparence. Plus généralement, face à des associations de consommateurs, d'écologistes ou de militants des droits de l'Homme, se dessine une attitude par laquelle les grandes firmes délocalisées, qui avaient largement abandonné leurs responsabilités sociales, commencent à les réassumer.

Enfin, un dernier exemple est européen, et porte sur les capacités des acteurs sociaux à gérer des échéances macroéconomiques difficiles. Les « pactes sociaux » ont été nombreux en Europe durant les décennies 1980 et 1990 : Hollande, Belgique, Espagne, Irlande, Italie... Véritable résurgence d'un dialogue au

niveau national entre partenaires sociaux, ils ont consisté à lier modération salariale, réforme de la protection sociale, flexibilisation partielle du marché du travail, avec le maintien de l'emploi et du contrôle des syndicats sur le système d'emploi et de protection sociale [8]. Si l'efficacité de tels accords est malaisée à mesurer, un consensus s'est cependant dessiné pour considérer qu'ils ont fait partie des voies par lesquelles a pu se construire le renouveau de l'emploi européen qui s'affirme au début du millénaire.

Ce qui transparait dans ces trois exemples, c'est la recherche de solutions négociées et coordonnées au lieu de l'imposition de pratiques unilatérales ou du simple recours aux ajustements de marché voire aux rapports de force. Ce qui manque toutefois est une perspective d'ensemble, quelques idées régulatrices orientant à plus long terme les réformes et les recherches d'accord.

Négocier sur les transitions ?

Les « marchés transitionnels du travail » peuvent être l'une des ces idées régulatrices [29], [57] et [80]. Proposition de réformes de la relation salariale, ils ont été formulés en 1995 par l'économiste allemand du travail G. Schmid. Ils consistent à aménager systématiquement et de façon négociée les mobilités du travail, aussi bien dans les entreprises que sur le marché du travail. Il s'agit, en complément des protections classiques dont bénéficient les travailleurs, de prendre acte des risques diversifiés et croissants auxquels ils sont soumis, en se focalisant sur les fluctuations et chocs qui en résultent pour eux. La démarche cherche à en neutraliser les conséquences par la construction d'une série d'objets de négociations collectives, et débouche sur l'instauration de droits complémentaires pour les travailleurs.

Ces objets de négociation sont les « transitions ». Ce sont toutes les situations, voulues ou non par les travailleurs, qui sont en décalage par rapport à la norme de l'emploi stable à temps plein : fluctuations de primes et de salaires, d'horaires, périodes de formation, de chômage partiel ou total, de temps partiel, de congé parental ou sabbatique... Il y a donc cinq champs de « transitions » : au sein de l'emploi d'abord, puis entre formation initiale et emploi, entre emploi et chômage, entre emploi et autres formes d'activités sociales utiles (travail domestique ou bénévole) et enfin entre emploi et retraite. Celles-ci peuvent aussi bien être positives et réussies pour le

travailleur, c'est le cas par exemple des formations d'apprentissage en Allemagne, qui apportent aux apprentis l'assurance d'une qualification professionnelle. Mais elles peuvent aussi se révéler négatives, c'est le cas des licenciements sans mesure d'accompagnement.

Un exemple bien connu et souvent repris permet de rendre concret le fonctionnement des « marchés transitionnels » : il s'agit des congés parentaux ou de formation instaurés au Danemark depuis le milieu des années quatre-vingt-dix. La personne qui part en congé pour six mois ou un an bénéficie d'une indemnisation substantielle (de l'ordre de 70 % de son salaire antérieur) et est remplacée par un chômeur ou une chômeuse préalablement formée. L'entreprise concernée, il s'agit souvent d'une PME, bénéficie ainsi de la continuité du travail. À l'issue du congé, la personne titulaire du poste revient, et la personne qui l'a remplacé(e) peut aller rechercher un emploi en bénéficiant d'une véritable expérience professionnelle et de références qu'elle peut mobiliser à l'appui de ses candidatures. L'essentiel ici est le jeu croisé et coordonné des deux mobilités, l'une conditionnant l'autre. Il y a à la fois un processus de partage du travail et un processus de réhomogénéisation du marché du travail, qui construit un ensemble de garanties dont bénéficient aussi bien les travailleurs embauchés que les personnes au chômage.

Il n'y a pas lieu de faire de ce dispositif une panacée. Il est assez coûteux en ressources financières et en coordination préalable. Il a du reste été abandonné au tournant du millénaire, le Danemark étant revenu au plein emploi et poursuivant par d'autres voies ses « politiques actives de l'emploi ». Il possède toutefois un certain nombre de traits intéressants au regard des reports de risques étudiés dans notre section précédente. En effet, le but recherché est triple : la satisfaction de besoins individuels de formation ou de temps libre, la recherche d'une meilleure gestion des mouvements pour les entreprises, et certes, la lutte contre le chômage et l'exclusion sociale. Mais il ne s'agit pas d'accorder aux travailleurs des garanties d'emploi, et le Danemark est connu comme le pays d'Europe où il est le plus facile de licencier, et où les dépenses de politiques de l'emploi sont parmi les plus élevées. Il constitue un droit, dont le contenu peut être modulé et négocié en fonction des besoins sociaux ressentis : en période d'amélioration de l'emploi il est possible de le rendre moins attractif. Si nous reprenons les risques qui tendaient à être reportés sur les salariés, il est aisé

d'énumérer quelques outils partiels qui peuvent s'insérer dans une démarche de type « marchés transitionnels » : les comptes d'épargne salariale, les comptes d'épargne-temps, les conventions de conversion, l'aide à l'essaimage...

Toutefois la démarche est par construction plus globale, et suppose l'organisation de négociations au niveau régional ou local, qui permettraient aux partenaires sociaux, auxquels s'adjoindraient les représentants de l'État et des collectivités locales ainsi que des associations, de sélectionner et de financer un certain nombre de positions transitionnelles. La décision de participer à l'une ou l'autre des transitions relèverait quant à elle du seul choix individuel. Cette perspective de réforme peut donc s'exprimer en termes de « droits de tirage sociaux » et rejoint ainsi d'autres propositions formulées notamment par des juristes comme A. Supiot [84].

Esquissons une piste d'application dans le cas français. Les « marchés transitionnels » sont susceptibles de mobiliser les grandes firmes privées ou publiques soucieuses de dynamiser leurs « marchés internes » tout comme le tiers secteur et le monde associatif, et les négociations sur les mobilités pourraient compléter et prolonger les négociations sur les 35 heures. On peut ainsi en attendre une relance de la négociation collective.

Les avantages possibles pour les firmes de participer à une telle démarche sont de trois ordres. Tout d'abord elles peuvent ainsi bénéficier d'une flexibilité légitime parce que socialement admise et contrôlée. Ensuite, elles peuvent accueillir une main-d'œuvre à la fois mobile et sécurisée, et lancer des initiatives de formation sans subir de défections. Enfin elles peuvent bénéficier d'une amélioration de leur climat social [76].

Les limites s'apprécient plus en termes de coûts de coordination qu'en termes financiers, de très nombreuses firmes gérant déjà un substantiel portefeuille de positions transitionnelles et les pouvoirs publics venant en appui de cofinancement. Il s'agit de pratiques exigeantes en concertation. Mais sans doute est-ce à cette condition qu'un nouveau contrat social, notamment en Europe, pourrait tenter de concilier mobilité et sécurité ?

Conclusion

Pluralité des situations stratifiées faites aux salariés dans les entreprises classiques, pluralité des organisations et des

coalitions qui régissent l'économie mixte, et difficile passage d'un « contrat social » à un autre : le débat entier sur le capitalisme rebondit actuellement. À travers la participation et la mobilité, les stratégies des ressources humaines en sont directement partie prenante.

Conclusion

Il y a quelque chose d'excitant voire de prométhéen dans les stratégies des ressources humaines telles qu'elles se développent depuis les années soixante-dix : le lent mouvement vers l'investissement immatériel, la planification de l'innovation, la sophistication des instruments et l'aura communicationnelle contribuent au prestige croissant de décisions et de pratiques autrefois cantonnées dans le cercle étroit et spécialisé de la « gestion du personnel » ou des bordereaux de paie. Le domaine reste cependant controversé, avec des modes plus ou moins optimistes et fugitives (les cercles de qualité, le management participatif...), des oppositions fortes et des pratiques souvent en désaccord avec la générosité des options affichées (licenciements brutaux et massifs, maintien de collaborateurs précaires, tâches contraignantes et répétitives).

L'analyse explique aisément ces discordances : réalité assez largement indépendante des choix des firmes en matière de produits et de vente, les stratégies des ressources humaines se déploient selon des options fortement contrastées, qui vont en quelque sorte du « tout à l'intérieur de l'entreprise » au « tout à l'extérieur ». Les types de techniques utilisées, les types de main-d'œuvre disponibles interagissent avec ces décisions qu'ils ne déterminent pas, et les stratégies incorporent d'importantes composantes institutionnelles, sociales, politiques et même culturelles.

En conséquence, l'éventail disponible va du recrutement ponctuel sans garanties ni promotions à la carrière évolutive et aménagée sur mesure, et ce diagnostic met à mal les espoirs souvent énoncés d'une société valorisant des travailleurs de mieux en mieux formés dans des tâches de plus en plus qualifiées et autonomes. Cette tendance existe sans aucun doute, et

les raisons et occasions de la développer ne manquent pas. Mais ce n'est sûrement pas en négligeant les autres options, ou encore en les condamnant sur une base morale, que l'on pourra nourrir le débat social sur les conséquences des stratégies des ressources humaines. Bien des arguments et des faits montrent l'actualité de pratiques tayloriennes ou autoritaires, et seules d'amples transformations politiques et sociales sont susceptibles de les faire régresser.

Les décisions des firmes en matière de ressources humaines sont prises dans des contextes conjoncturels et institutionnels datés. Entre routines, expérimentations et conflits, elles contribuent en retour à les faire évoluer. Le nouveau contrat social que recherchent nos sociétés ne pourra pas s'élaborer sans prise en compte des évolutions qu'elles manifestent et des logiques qu'elles explorent.

Repères bibliographiques

On a organisé en quatre rubriques les références, d'origines disciplinaires diverses, qui alimentent les analyses en termes stratégiques sur les ressources humaines.

Analyse et gestion des ressources humaines, et relations professionnelles

- [1] J. ALLOUCHE (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2003.
- [2] J.-F. AMADIEU et J. ROJOT, *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles*, Litec, Paris, 1996.
- [3] M.B. ARTHUR et D.M. ROUSSEAU, *The Boundaryless Career*, Oxford University Press, Oxford, 1996.
- [4] C.H. BESSEYRE DES HORTS, *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1988.
- [5] P. BLYTON et P. TURNBULL (dir.), *Reassessing Human Resource Management*, Sage Publications, Londres, 1992.
- [6] L. CADIN, F. GUÉRIN et F. PIGEYRE, *Gestion des ressources humaines*, Dunod, Paris, 1997.
- [7] F. CHEVALIER, *Cercles de qualité et changement organisationnel*, Economica, Paris, 1991.
- [8] C. CROUCH, « The snakes and ladders of twenty-first-century trade unionism », *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 16, n° 1, 2000.
- [9] C. DUBAR, *La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris, 2000 (3^e édition).
- [10] C. DUBAR, *La Formation professionnelle continue*, La Découverte, « Repères », 2000 (4^e édition).
- [11] L. GRATTON, V. HOPE HAILEY, P. STILES et C. TRUSS, *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford, 1999.
- [12] A. JOBERT, *Les Espaces de la négociation collective, branches et territoires*, Éd. Octares, Toulouse, 2000.
- [13] M. JURAN, *La Gestion de la qualité*, AFNOR, coll. « Normes et techniques », Paris, 1983.

- [14] G. LE BOTERF, *Comment investir en formation*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1989.
- [15] J.-M. LE GALL, *La Gestion des ressources humaines*, PUF, coll. « Que sais-je ? », Paris, 1998.
- [16] J.-M. PERETTI, *Gestion des ressources humaines*, Vuibert Entreprise, Paris, 2000 (9^e édition).
- [17] J.-D. REYNAUD, *Les Règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris, 1997.
- [18] R. SAINSAULIEU, *L'Identité au travail*, Presses nationales des Sciences-po, Paris, 1985.
- [19] W. SENGENDERGER, « Les relations professionnelles sous la pression de la concurrence et des restructurations », *Revue internationale du travail*, vol. 131, 1992, n° 2.
- [20] B. SIRE, *Gestion stratégique des rémunérations*, Éd. Liaisons, Paris, 1993.
- [21] D. THIERRY, C. SAURET et N. MONOD, *La Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences*, L'Harmattan, Paris, 1993.
- [22] D. ULRICH, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- [23] J.W. WALKER, *Human Resource Strategy*, Mc Graw Hill, New York, 1992.
- [24] D. WEISS (dir.), *Les Ressources humaines*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1999.
- [25] T. WILLS, C. LABELLE, G. GUÉRIN et J.-Y. LE LOUARN, « La gestion stratégique des ressources humaines. Un reniement du rôle social de l'entreprise ? », *Relations industrielles*, vol. 44, 1989, n° 2.
- Économie du travail et des organisations**
- [26] M. AOKI, *The Cooperative Game Theory of the Firm*, Oxford University Press, Oxford, 1984.
- [27] M. AOKI, *L'Économie japonaise*, Economica, Paris, 1991.
- [28] E. APPLEBAUM, T. BAILEY, P. BERG et A.L. KALLEBERG, *Manufacturing Advantage. Why high-performance work systems pay off*, Cornell University Press, Ithaca, 2000.
- [29] J.-C. BARBIER et J. GAUTIÉ, *Les Politiques de l'emploi en Europe et aux États-Unis*, PUF, Paris, 1998.
- [30] J. BARREAU, *Gérer le travail*, Presses universitaires de Rennes, Rennes, 1999.
- [31] J.N. BARON, M.D. BURTON et M.T. HANNAN, « The road taken : origins and evolution of employment systems in emerging companies », *Industrial and corporate change*, vol. 5, 1996, n° 2.
- [32] J.-L. BEFFA, R. BOYER et J.-P. TOUFFUT, « Les relations salariales en France : État, entreprises, marchés financiers », *Notes de la Fondation Saint-Simon*, juin 1999.
- [33] R. BOYER et J. FREYSSENET, *Les Modèles productifs*, La Découverte, « Repères », Paris, 2000.
- [34] B. CORIAT, *Penser à l'envers*, C. Bourgois, Paris, 1991.
- [35] B. COURAULT et P. TROUVÉ (dir.), *Les Dynamiques de PME. Approches internationales*, PUF, Paris, 2000.

- [36] P. DOERINGER et M. PIORE, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, D.C. Heath 1971 (2^e éd. Armonk Sharpe 1985).
- [37] C. ERHEL, C. GAVINI et L. LIZE, *La RTT*, PUF, coll. « Que-sais-je ? », Paris, 2003.
- [38] J. FREYSSINET, *Politiques d'emploi des grands groupes en France*, PUG, Grenoble, 1982.
- [39] B. GALTIER, « Gérer la main-d'œuvre dans la durée : des pratiques différenciées en renouvellement », *Économie et Statistique*, n° 8, 1996.
- [40] D. GAMBIER et M. VERNIÈRES, *Le Marché du travail*, Economica, Paris, 1991, (3^e édition).
- [41] B. GAZIER, *Économie du travail et de l'emploi*, Dalloz, Paris, 1992.
- [42] B. GAZIER (dir.), *Emploi : nouvelles données*, Paris, Economica 1993.
- [43] J.-P. GÉHIN et P. MÉHAUT, *Apprentissage ou formation continue ? Stratégies éducatives en Allemagne et en France*, L'Harmattan, Paris, 1993.
- [44] B. GUI, « Fondement économique du tiers secteur », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, n° 44-45, 1992.
- [45] A.O. HIRSCHMAN, *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press, Cambridge, 1970.
- [46] P. D'IRIBARNE, *La Logique de l'honneur*, Le Seuil, Paris, 1989.
- [47] B. JOSSA et G. CUOMO, *The economic theory of socialism and the labour-managed firm ; markets, socialism and labour management*, Edward Elgar, 1997.
- [48] M. LALLEMENT, *Les Gouvernances de l'emploi*, Desclée de Brouwer, Paris, 1999.
- [49] M. MAURICE, F. SELLIER et J.-J. SILVESTRE, *Politiques d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, Paris, 1982.
- [50] C. MÉNARD, *Économie des organisations*, La Découverte, « Repères », 2^e édition, 1995.
- [51] H. MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1982.
- [52] M.-L. MORIN (dir.), *Prestation de travail et activité de service*, La Documentation française, Paris, 1999.
- [53] A. PERROT, *Les Nouvelles Théories du marché du travail*, 2^e édition, La Découverte, « Repères », Paris, 1995.
- [54] J. ROJOT, *Théorie des organisations*, Eska, Paris, 2003.
- [55] J. RUBERY et F. WILKINSON (dir.), *Employer strategy and the labour market*, Oxford University Press, Oxford, 1994.
- [56] A. SANDBERG (dir.), *Enriching Production*, Avebury, Aldershot, 1995.
- [57] G. SCHMID et B. GAZIER (dir.), *The dynamics of Full Employment. Social Integration through Transitional Labour Markets*, Edward Elgar, Cheltenham, 2001.
- [58] F. STANKIEWICZ, *Économie des ressources humaines*, La Découverte, « Repères », Paris, 1999.
- [59] P. ZARIFIAN, *Le Modèle de la compétence*, Éd. Liaisons, Paris, 2001.

Stratégies générales

- [60] I. ANSOFF, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, coll. « Les classiques EO », Paris, 1989.
- [61] B. PAULRÉ (dir.), *Épistémologie de la stratégie en économie*, Publications de la Sorbonne, Paris, 1998.
- [62] M. PORTER, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris, 1982.
- [63] R.A. THIÉTART, *La Stratégie d'entreprise*, Mac Graw Hill, 2^e édition, Paris, 1990.

Actualité des stratégies des ressources humaines

Huit outils périodiques permettent de suivre le développement des faits et des analyses :

- [64] Les informations et analyses rassemblées dans les quotidiens tels que *Le Monde*, *Les Échos*, *La Tribune*...
- [65] La revue *Liaisons sociales*.
- [66] *Premières Informations et premières synthèses*, Bulletin de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) du ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
- [67] La revue *Économie et statistique*, ainsi que les publications de l'INSEE sur le travail et l'emploi.
- [68] La revue *Travail et emploi* (ministère de l'Emploi et de la Solidarité).
- [69] La revue *Formation et emploi* (Céreq).

[70] *La Revue de gestion des ressources humaines*, Éd. Eska.

[71] Les analyses du mensuel *Alternatives économiques*, et notamment sa rubrique « travail ».

Parmi les travaux qui permettent de prendre du recul face à l'actualité du début du XXI^e siècle :

- [72] P. AUER, *Employment Revival in Europe*, BIT, Genève, 2000.
- [73] J.-C. BARBIER et J. GAUTIÉ, « Le modèle suédois à la croisée des chemins », 4 pages CEE, mars 1997.
- [74] J.-C. BARBIER et H. NADEL, *La Flexibilité du travail et de l'emploi*, Flammarion, coll. « Dominos », Paris, 2000.
- [75] R. BEAUJOLIN, *Les Vertiges de l'emploi*, Grasset-Le Monde, Paris, 1999.
- [76] H. BURZLAFF et J.-P. LE PADELLEC, *La Stratégie de mouvement*, Éditions Liaisons, Paris, 2001.
- [77] P. CAPELLI (dir.), *Change at work*, Oxford University Press, 1997.
- [78] T. COUTROT, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, « Repères », Paris, 1999.
- [79] A. GAURON, *Formation tout au long de la vie*, Conseil d'analyse économique, La Documentation française, Paris, 2000.
- [80] B. GAZIER, *Tous « sublimes »*. Vers un nouveau plein-emploi, Flammarion, Paris, 2003.
- [81] A. GORGEU et R. MATTHIEU, « Nouvelles usines, nouvelle gestion des emplois ? », *La Lettre du Centre d'études de l'emploi*, n° 36, février 1995.
- [82] D. LABBÉ et F. PERIN, *Que reste-t-il de Billancourt ?*, Hachette, Paris, 1990.

- [83] F. LEFRESNE, « L'affaire Hoover », *Chronique internationale*, IRES, printemps 1993.
- [84] A. SUPLOT (dir.), *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Flammarion, Paris, 1999.
- [85] J.-P. WOMACK, D.T. JONES et D. ROOS, *Le Système qui va changer le monde*, Dunod, Paris, 1992.

Table des matières

Introduction	3
I Les ressources humaines, de la gestion aux stratégies	
<hr/>	
Outils et pratiques de la gestion des ressources humaines	8
Un jeu à trois, 8	
Les indicateurs et processus de gestion de l'emploi, 9	
La maîtrise des rémunérations, 11	
□ Encadré : <i>Les coûts salariaux et leur contrôle</i> , 13	
Des choix organisationnels aux clivages « sociétaux », 13	
La montée en puissance des ressources humaines	15
Du « personnel » aux « ressources humaines » : développement de la fonction, évolution des doctrines	15
Tendances et défis, 17	
Conclusion	21
II Vers l'analyse stratégique des ressources humaines	
<hr/>	
Stratégies générales et stratégies des ressources humaines : quelques clarifications	22
Les stratégies entre extension et pertinence, 23	
Stratégies des ressources humaines : pour un usage limité et structuré, 25	
Combiner l'économie du travail et l'économie des organisations	27
L'opposition Le Creusot/Billancourt entre 1900 et 1914, 27	
De la demande de travail aux négociations collectives : les apports de l'économie du travail, 29	

Hiérarchie et information : les apports de l'économie des organisations, 34	
□ Encadré : <i>Les cinq types d'organisation selon Henry Mintzberg</i> , 37	
Conclusion	38

III Les grandes options stratégiques

Une grille de stratégies génériques	40
Huit options de base, 40	
Quelques apports immédiats, 45	
Combiner et enchaîner les options	48
Segmenter la main-d'œuvre ?, 49	
Continuités et ruptures, 54	
Conclusion	58

IV L'investissement dans les ressources humaines

Les composantes éducatives des stratégies des ressources humaines	60
Un investissement multiforme et partagé, 60	
Deux approches réductrices, 63	
Les composantes des choix stratégiques, 67	
□ Encadré : <i>De l'apprentissage aux courbes d'expérience</i> , 68	
Métiers et mobilités	72
Le titre et le poste, 72	
L'anticipation ne se décrète pas, 74	
Conclusion	77

V Les salariés et les stratégies syndicales

Attentes des salariés et bases des stratégies syndicales	78
Rapport de force et négociation, 79	
Les aspirations des salariés, 79	
L'affaiblissement syndical, 81	
Redéploiements et rebonds, 82	
La communication contre les syndicats ?	83
□ Encadré : <i>Les cercles de qualité</i> , 84	
La tentation de la négociation/communication en prise directe, 85	
Les avatars de la « culture d'entreprise », 87	
Pressions, ruptures et rebonds	89
Un jeu de pressions peu intégré, 89	
Les ruptures : l'exemple de Renault-Billancourt, 92	
Au-delà du marché interne : fractionnements, renversements, modulations, 94	

Implication étatique et relance de la vie contractuelle, 95	
Conclusion	96

VI Les stratégies des ressources humaines dans l'économie mixte

Travail, capital, coalitions	98
De la lutte des classes au pluralisme organisationnel, 99	
Combinatoire des coalitions	
et « gouvernance d'entreprise », 100	
□ Encadré : <i>Les coalitions d'entreprises selon Aoki</i> , 102	
La fin d'un contrat social	102
Participation et mise sous pression, 103	
Le report des risques sur les travailleurs, 104	
Vers un nouveau contrat social ?	106
La recherche de solutions négociées et coordonnées, 107	
Négocier sur les transitions ?, 109	
Conclusion	111
Conclusion	113
Repères bibliographiques	115

Collection

R E P È R E S

dirigée par

JEAN-PAUL PIRIOU

(1946-2004)

avec BERNARD COLASSE,

PASCAL COMBEMALE,

FRANÇOISE DREYFUS,

HERVÉ HAMON,

DOMINIQUE MERLLIÉ,

CHRISTOPHE

PROCHASSON

et MICHEL RAINELLI

Affaire Dreyfus (L'), n° 141,
Vincent Duclert.

Aménagement du territoire (L'), n° 176,
Nicole de Montricher.

Analyse financière de l'entreprise (L'), n° 153,
Bernard Colasse.

Archives (Les), n° 324,
Sophie Cœuré
et Vincent Duclert.

Argumentation dans la communication (L'),
n° 204, Philippe Breton.

Audit (L'), n° 383, Stéphanie
Thiéry-Dubuisson.

Balance des paiements (La),
n° 359, Marc Raffinot,
Baptiste Venet.

Bibliothèques (Les), n° 247,
Anne-Marie Bertrand.

Bourse (La), n° 317, Daniel
Goyeau et Amine Tarazi.

Budget de l'État (Le), n° 33,
Maurice Baslé.

Calcul des coûts dans les organisations (Le), n° 181,
Pierre Mévellec.

Calcul économique (Le),
n° 89, Bernard Walliser.

Capitalisme financier (Le),
n° 356, Laurent Batsch.

Capitalisme historique (Le),
n° 29,
Immanuel Wallerstein.

Catégories

socioprofessionnelles (Les),
n° 62, Alain Desrosières
et Laurent Thévenot.

Catholiques en France depuis 1815 (Les), n° 219,
Denis Pelletier.

Chômage (Le), n° 22,
Jacques Freyssinet.

Chronologie de la France au xx^e siècle, n° 286,
Catherine Fhima.

Collectivités locales (Les),
n° 242, Jacques Hardy.

Commerce international (Le), n° 65, Michel Rainelli.

Comptabilité anglo-saxonne (La), n° 201, Peter Walton.

Comptabilité en perspective (La), n° 119,
Michel Capron.

Comptabilité nationale (La),
n° 57, Jean-Paul Piriou.

Concurrence imparfaite (La),
n° 146, Jean Gabszewicz.

Conditions de travail (Les),
n° 301, Michel Gollac
et Serge Volkoff.

Consommation des Français (La) :
1. n° 279 ;
2. n° 280, Nicolas Herpin
et Daniel Verger.

Constitutions françaises (Les), n° 184,
Olivier Le Cour Grandmaison.

Construction européenne (La), n° 326,
Guillaume Courty
et Guillaume Devin.

Contrôle budgétaire (Le),
n° 340, Nicolas Berland.

Contrôle de gestion (Le),
n° 227, Alain Burlaud,
Claude J. Simon.

Coût du travail et emploi,
n° 241, Jérôme Gautié.

Critique de l'organisation du travail, n° 270,
Thomas Coutrot.

Culture de masse en France (La) :
1. 1860-1930, n° 323,
Dominique Kalifa.

Démocratisation de l'enseignement (La),
n° 345, Pierre Merle.

Démographie (La), n° 105,
Jacques Vallin.

Développement économique de l'Asie orientale (Le),
n° 172, Éric Bouteiller
et Michel Fouquin.

DOM-TOM (Les), n° 151,
Gérard Belorgey
et Geneviève Bertrand.

Droits de l'homme (Les),
n° 333, Danièle Lochak.

Droit du travail (Le), n° 230,
Michèle Bonnechère.

Droit international humanitaire (Le), n° 196,
Patricia Buirette.

Droit pénal, n° 225,
Cécile Barberger.

Économie bancaire, n° 268,
Laurence Scialom.

Économie britannique depuis 1945 (L'), n° 111,
Véronique Riches.

Économie chinoise (L'),
n° 378, Françoise Lemoine.

Économie de l'Afrique (L'),
n° 117, Philippe Hugon.

Économie de l'environnement, n° 252,
Pierre Bontems
et Gilles Rotillon.

Économie de l'euro, n° 336,
Agnès Benassy-Quéré
et Benoît Cœuré.

Économie française 2005 (L'), n° 394, OFCE.

Économie de l'innovation,
n° 259,
Dominique Guellec.

Économie de la connaissance (L'), n° 302,
Dominique Foray.

Économie de la culture (L'),
n° 192,
Françoise Benhamou.

Économie de la distribution,
n° 372, Marie-Laure Allain
et Claire Chambole.

Économie de la drogue (L'),
n° 213, Pierre Kopp.

Économie de la presse,
n° 283, Patrick Le Floch
et Nathalie Sonnac.

Économie de la propriété intellectuelle, n° 375,
François Lévêque et
Yann Ménière.

Économie de la qualité,
n° 390, Bénédicte Coestier
et Stéphan Marette.

- Économie de la réglementation (L'),** n° 238, François Lévêque.
- Économie de la RFA (L'),** n° 77, Magali Demotes-Mainard.
- Économie des États-Unis (L'),** n° 341, Hélène Baudchon et Monique Fouet.
- Économie des fusions et acquisitions,** n° 362, Nathalie Coutinet et Dominique Sagot-Duvauroux.
- Économie des inégalités (L'),** n° 216, Thomas Piketty.
- Économie des logiciels,** n° 381, François Horn.
- Économie des organisations (L'),** n° 86, Claude Menard.
- Économie des relations interentreprises (L'),** n° 165, Bernard Baudry.
- Économie des réseaux,** n° 293, Nicolas Curien.
- Économie des ressources humaines,** n° 271, François Stankiewicz.
- Économie du droit,** n° 261, Thierry Kirat.
- Économie du Japon (L'),** n° 235, Évelyne Douville-Feer.
- Économie du sport (L'),** n° 309, Jean-François Bourg et Jean-Jacques Gouguet.
- Économie et écologie,** n° 158, Frank-Dominique Vivien.
- Économie informelle dans le tiers monde,** n° 155, Bruno Lautier.
- Économie marxiste du capitalisme,** n° 349, Gérard Duménil et Dominique Lévy.
- Économie mondiale 2005 (L'),** n° 393, CEPII.
- Économie politique de l'entreprise,** n° 392, François Eymard-Duvernay.
- Économie politique internationale,** n° 367, Christian Chavagneux.
- Économie sociale (L'),** n° 148, Claude Vienney.
- Emploi en France (L'),** n° 68, Dominique Gambier et Michel Vernières.
- Employés (Les),** n° 142, Alain Chenu.
- Ergonomie (L'),** n° 43, Maurice de Montmollin.
- Éthique dans les entreprises (L'),** n° 263, Samuel Mercier.
- Éthique économique et sociale,** n° 300, Christian Arnsperger et Philippe Van Parijs.
- Étudiants (Les),** n° 195, Olivier Galland et Marco Oberti.
- Évaluation des politiques publiques (L'),** n° 329, Bernard Perret.
- Féminin, masculin,** n° 389, Michèle Ferrand.
- FMI (Le),** n° 133, Patrick Lenain.
- Fonction publique (La),** n° 189, Luc Rouban.
- Formation professionnelle continue (La),** n° 28, Claude Dubar.
- France face à la mondialisation (La),** n° 248, Anton Brender.
- Franç-maçonneries (Les),** n° 397, Sébastien Galceran.
- Front populaire (Le),** n° 342, Frédéric Monier.
- Gestion financière des entreprises (La),** n° 183, Christian Pierrat.
- Gouvernance de l'entreprise (La),** n° 358, Roland Perez.
- Grandes économies européennes (Les),** n° 256, Jacques Mazier.
- Guerre froide (La),** n° 351, Stanislas Jeannesson.
- Histoire de l'administration,** n° 177, Yves Thomas.
- Histoire de l'Algérie coloniale, 1830-1954,** n° 102, Benjamin Stora.
- Histoire de l'Algérie depuis l'indépendance, 1. 1962-1988,** n° 316, Benjamin Stora.
- Histoire de l'Europe monétaire,** n° 250, Jean-Pierre Patat.
- Histoire du féminisme,** n° 338, Michèle Riot-Sarcey.
- Histoire de l'immigration,** n° 327, Marie-Claude Blanc-Chaléard.
- Histoire de l'URSS,** n° 150, Sabine Dullin.
- Histoire de la guerre d'Algérie, 1954-1962,** n° 115, Benjamin Stora.
- Histoire de la philosophie,** n° 95, Christian Ruby.
- Histoire de la société de l'information,** n° 312, Armand Mattelart.
- Histoire de la sociologie :**
1. Avant 1918, n° 109,
2. Depuis 1918, n° 110, Charles-Henry Cuin et François Gresle.
- Histoire des États-Unis depuis 1945 (L'),** n° 104, Jacques Portes.
- Histoire des idées politiques en France au XIX^e siècle,** n° 243, Jérôme Grondeux.
- Histoire des idées socialistes,** n° 223, Noëlline Castagnez.
- Histoire des théories de l'argumentation,** n° 292, Philippe Breton et Gilles Gauthier.
- Histoire des théories de la communication,** n° 174, Armand et Michèle Mattelart.
- Histoire du Maroc depuis l'indépendance,** n° 346, Pierre Vermeren.
- Histoire du Parti communiste français,** n° 269, Yves Santamaria.
- Histoire du parti socialiste,** n° 222, Jacques Kergoat.
- Histoire du radicalisme,** n° 139, Gérard Baal.
- Histoire du travail des femmes,** n° 284, Françoise Battagliola.
- Histoire politique de la III^e République,** n° 272, Gilles Candar.
- Histoire politique de la IV^e République,** n° 299, Éric Duhamel.
- Histoire sociale du cinéma français,** n° 305, Yann Darré.

Incertitude dans les théories économiques, n° 379,
Nathalie Moureau et
Dorothée Rivaud-Danset.

Industrie française (L'),
n° 85, Michel Husson
et Norbert Holcblat.

Inflation et désinflation,
n° 48, Pierre Bezbakh.

Insécurité en France (L'),
n° 353, Philippe Robert.

Introduction à Keynes,
n° 258, Pascal Combemale.

Introduction à l'économie de Marx, n° 114, Pierre Salama
et Tran Hai Hac.

Introduction à l'histoire de la France au xx^e siècle, n° 285,
Christophe Prochasson.

Introduction à la comptabilité d'entreprise,
n° 191, Michel Capron
et Michèle Lacombe-Saboly.

Introduction à la macroéconomie, n° 344,
Anne Épaulard et
Aude Pommeret.

Introduction à la microéconomie, n° 106,
Gilles Rotillon.

Introduction à la philosophie politique, n° 197,
Christian Ruby.

Introduction au droit, n° 156,
Michèle Bonnechère.

Introduction aux Cultural Studies, n° 363, Armand
Mattelart et Érik Neveu.

Introduction aux sciences de la communication, n° 245,
Daniel Bougnoux.

Introduction aux théories économiques, n° 262,
Françoise Dubœuf.

Investisseurs institutionnels (Les), n° 388, Aurélie
Boubel et Fabrice Pansard.

Islam (L'), n° 82,
Anne-Marie Delcambre.

Jeunes (Les), n° 27,
Olivier Galland.

Jeunes et l'emploi (Les),
n° 365, Florence Lefresne.

Judaïsme (Le), n° 203,
Régine Azria.

Lexique de sciences économiques et sociales,
n° 202, Jean-Paul Piriou.

Libéralisme de Hayek (Le),
n° 310, Gilles Dostaler.

Macroéconomie. Investissement (L'), n° 278,
Patrick Villieu.

Macroéconomie. Consommation et épargne,
n° 215, Patrick Villieu.

Macroéconomie financière :
1. **Finance, croissance et cycles**, n° 307,
2. **Crises financières et régulation monétaire**,
n° 308, Michel Aglietta.

Management de projet (Le),
n° 377, Gilles Garel.

Management de la qualité (Le), n° 315, Michel Weill.

Management international (Le), n° 237,
Isabelle Huault.

Marchés du travail en Europe (Les), n° 291, IRES.

Marchés financiers internationaux (Les),
n° 396, André Cartapanis.

Mathématiques des modèles dynamiques, n° 325,
Sophie Jallais.

Médias en France (Les),
n° 374, Jean-Marie Charon.

Méthode en sociologie (La),
n° 194,
Jean-Claude Combessie.

Méthodes de l'intervention psychosociologique (Les),
n° 347, Gérard Mendel
et Jean-Luc Prades.

Méthodes en sociologie (Les) : l'observation,
n° 234, Henri Peretz.

Métiers de l'hôpital (Les),
n° 218,
Christian Chevandier.

Microéconomie des marchés du travail, n° 354, Pierre
Cahuc, André Zylberberg.

Mobilité sociale (La), n° 99,
Dominique Merlié
et Jean Prévot.

Modèles productifs (Les),
n° 298, Robert Boyer
et Michel Freyssenet.

Modernisation des entreprises (La), n° 152,
Danièle Linhart.

Mondialisation de la culture (La), n° 260,
Jean-Pierre Warnier.

Mondialisation de l'économie (La) :
1. **Genèse**, n° 198,
2. **Problèmes**, n° 199,
Jacques Adda.

Mondialisation et l'emploi (La), n° 343,
Jean-Marie Cardebat.

Monnaie et ses mécanismes (La), n° 295,
Dominique Plihon.

Multinationales globales (Les),
n° 187, Wladimir Andreff.

Notion de culture dans les sciences sociales (La),
n° 205, Denys Cuche.

Nouveau capitalisme (Le),
n° 370, Dominique Plihon.

Nouvelle constitution européenne (La), n° 380,
Jacques Ziller.

Nouvelle économie (La),
n° 303, Patrick Artus.

Nouvelle économie chinoise (La), n° 144,
Françoise Lemoine.

Nouvelle histoire économique de la France contemporaine :

1. **L'économie préindustrielle (1750-1840)**, n° 125,
Jean-Pierre Daviet.
2. **L'industrialisation (1830-1914)**, n° 78,
Patrick Verley.
3. **L'économie libérale à l'épreuve (1914-1948)**,
n° 232, Alain Leménorel.
4. **L'économie ouverte (1948-1990)**, n° 79,
André Gueslin.

Nouvelle microéconomie (La), n° 126, Pierre Cahuc.

Nouvelle théorie du commerce international (La), n° 211,
Michel Rainelli.

Nouvelles théories de la croissance (Les), n° 161,
Dominique Guellac
et Pierre Ralle.

Nouvelles théories du marché du travail (Les),
n° 107, Anne Perrot.

ONG (Les), n° 386,
Philippe Ryfman.

ONU (L'), n° 145,
Maurice Bertrand.

Organisation mondiale du commerce (L'), n° 193, Michel Rainelli.

Outils de la décision stratégique (Les) :

1 : Avant 1980, n° 162,
2 : Depuis 1980, n° 163,
José Allouche
et Géraldine Schmidt.

Personnes âgées (Les),
n° 224, Pascal Pochet.

Philosophie de Marx (La),
n° 124, Étienne Balibar.

Pierre Mendès France, n°
157, Jean-Louis Rizzo.

Politique de la concurrence (La), n° 339,
Emmanuel Combe.

Politique de la famille (La),
n° 352, Jacques Commaille,
Pierre Strobel
et Michel Villac.

Politiques de l'emploi et du marché du travail (Les),
n° 373, DARES.

Politique étrangère de la France depuis 1945 (La),
n° 217, Frédéric Bozo.

Politique financière de l'entreprise (La), n° 183,
Christian Pierrat.

Population française (La),
n° 75, Jacques Vallin.

Population mondiale (La),
n° 45, Jacques Vallin.

Postcommunisme en Europe (Le), n° 266,
François Bafoil.

Presse des jeunes (La),
n° 334, Jean-Marie Charon.

Presse magazine (La),
n° 264, Jean-Marie Charon.

Presse quotidienne (La),
n° 188, Jean-Marie Charon.

Protection sociale (La), n° 72,
Numa Murard.

Protectionnisme (Le), n° 322,
Bernard Guillochon.

Protestants en France depuis 1789 (Les), n° 273,
Rémi Fabre.

Psychanalyse (La), n° 168,
Catherine
Desprats-Péguignot.

Quel avenir pour nos retraites ?, n° 289,
Gaël Dupont
et Henri Sterdyniak.

Question nationale au XIX^e siècle (La), n° 214,
Patrick Cabanel.

Régime de Vichy (Le),
n° 206, Marc
Olivier Baruch.

Régime politique de la V^e République (Le), n° 253,
Bastien François.

Régimes politiques (Les),
n° 244,
Arlette Heymann-Doat.

Régionalisation de l'économie mondiale (La),
n° 288, Jean-Marc Siroën.

Revenu minimum garanti (Le),
n° 98, Chantal Euzéby.

Revenus en France (Les),
n° 69, Yves Chassard
et Pierre Concialdi.

Santé des Français (La),
n° 330, Haut comité de la santé publique.

Sciences de l'éducation (Les),
n° 129, Éric Plaisance
et Gérard Vergnaud.

Sexualité en France (La),
n° 221, Maryse Jaspard.

Société du risque (La),
n° 321,
Patrick Peretti Watel.

Socio-économie des services,
n° 369, Jean Gadrey.

Sociologie de Durkheim (La),
n° 154, Philippe Steiner.

Sociologie de Georg Simmel (La), n° 311,
Frédéric Vandenberghe.

Sociologie de l'architecture,
n° 314, Florent Champy.

Sociologie de l'art, n° 328,
Nathalie Heinich.

Sociologie de l'éducation,
n° 169, Marlaine Cacouault
et Françoise Ceuvrad.

Sociologie de l'emploi,
n° 132, Margaret Maruani
et Emmanuèle Reynaud.

Sociologie de l'immigration,
n° 364, Andrea Rea
et Maryse Tripier.

Sociologie de l'organisation sportive, n° 281,
William Gasparini.

Sociologie de la bourgeoisie,
n° 294, Michel Pinçon
et Monique Pinçon-Charlot.

Sociologie de la consommation,
n° 319, Nicolas Herpin.

Sociologie de la lecture,
n° 376,
Chantal Horellou-Lafarge
et Monique Segré.

Sociologie de la négociation,
n° 350, Reynald Bourque
et Christian Thuderoz.

Sociologie de la prison,
n° 318, Philippe Combessie.

Sociologie de Marx (La),
n° 173, Jean-Pierre Durand.

Sociologie de Norbert Elias (La), n° 233,
Nathalie Heinich.

Sociologie des cadres,
n° 290, Paul Bouffartigue
et Charles Gadea.

Sociologie des entreprises,
n° 210, Christian Thuderoz.

Sociologie des mouvements sociaux, n° 207, Erik Neveu.

Sociologie des organisations,
n° 249, Lusin Bagla.

Sociologie des publics,
n° 366,
Jean-Pierre Esquenazi.

Sociologie des relations internationales, n° 335,
Guillaume Devin.

Sociologie des relations professionnelles, n° 186,
Michel Lallement.

Sociologie des réseaux sociaux, n° 398,
Pierre Mercklé.

Sociologie des syndicats,
n° 304,
Dominique Andolfatto
et Dominique Labbé.

Sociologie du chômage (La),
n° 179, Didier Demazière.

Sociologie du conseil en management, n° 368,
Michel Villette.

Sociologie du droit, n° 282,
Évelyne Séverin.

Sociologie du journalisme,
n° 313, Erik Neveu.

Sociologie du sida, n° 355,
Claude Thiaudière.

Sociologie du sport, n° 164,
Jacques Defrance.

Sociologie du travail (La),
n° 257,
Sabine Erbès-Seguin.

Sociologie économique (La),
n° 274, Philippe Steiner.

**Sociologie historique du
politique, n° 209,**
Yves Déloye.

Sociologie de la ville, n° 331,
Yankel Fijalkow.

**Sociologie et anthropologie
de Marcel Mauss, n° 360,**
Camille Tarot.

Sondages d'opinion (Les),
n° 38, Hélène Meynaud
et Denis Duclos.

**Stratégies des ressources
humaines (Les), n° 137,**
Bernard Gazier.

**Syndicalisme en France
depuis 1945 (Le), n° 143,**
René Mouriaux.

**Syndicalisme enseignant
(Le),**
n° 212, Bertrand Geay.

Système éducatif (Le),
n° 131, Maria Vasconcellos.

**Système monétaire
international (Le), n° 97,**
Michel Lelart.

Taux de change (Les),
n° 103, Dominique Plihon.

Taux d'intérêt (Les), n° 251,
A. Bénassy-Quéré, L. Boone
et V. Coudert.

Taxe Tobin (La), n° 337,
Yves Jegourel.

Tests d'intelligence (Les),
n° 229, Michel Huteau
et Jacques Lautrey.

Théorie de la décision (La),
n° 120, Robert Kast.

Théorie de la régulation (La),
n° 395, Robert Boyer.

**Théories économiques du
développement (Les),**
n° 108, Elsa Assidon.

**Théorie économique
néoclassique (La) :**

1. **Microéconomie, n° 275,**
2. **Macroéconomie, n° 276,**
Bernard Guerrien.

**Théories de la monnaie
(Les), n° 226, Anne Lavigne**
et Jean-Paul Pollin.

**Théories de la République
(Les), n° 399, Serge Audier.**

**Théories des crises
économiques (Les), n° 56,**
Bernard Rosier
et Pierre Dockès.

Théories du salaire (Les),
n° 138, Bénédicte Reynaud.

**Théories sociologiques de la
famille (Les), n° 236,**
Catherine Cicchelli-
Pugeault
et Vincenzo Cicchelli.

**Travail des enfants dans le
monde (Le), n° 265,**
Bénédicte Manier.

**Travail et emploi des
femmes, n° 287,**
Margaret Maruani.

Travailleurs sociaux (Les),
n° 23, Jacques Ion
et Bertrand Ravon.

Union européenne (L'),
n° 170, Jacques Léonard
et Christian Hen.

Urbanisme (L'), n° 96,
Jean-François Tribillon.

Dictionnaires

R E P È R E S

Dictionnaire de gestion,
Élie Cohen.

**Dictionnaire d'analyse
économique,**
microéconomie,

*macroéconomie, théorie des
jeux, etc.,* Bernard Guerrien.

Guides

R E P È R E S

**L'art de la thèse, Comment
préparer et rédiger une thèse
de doctorat, un mémoire de
DEA ou de maîtrise ou tout
autre travail universitaire,**
Michel Beaud.

Les ficelles du métier.
*Comment conduire sa
recherche en sciences sociales,*
Howard S. Becker.

**Guide des méthodes de
l'archéologie, Jean-Paul
Demoule, François Gilligny,
Anne Lehoërff,
Alain Schnapp.**

**Guide du stage en
entreprise, Michel Villette.**

**Guide de l'enquête de
terrain, Stéphane Beaud,
Florence Weber.**

**Manuel de journalisme. Écrire
pour le journal, Yves Agnès.**

**Voir, comprendre, analyser
les images,**
Laurent Gervereau.

Manuels

R E P È R E S

**Analyse macroéconomique
1.**

**Analyse macroéconomique
2.**
17 auteurs sous la direction
de Jean-Olivier Hairault.

**Une histoire de la
comptabilité nationale,**
André Vanoli.



Composition Facompo, Lisieux (Calvados)
Achevé d'imprimer en août 2004 sur les presses de l'imprimerie
Europe Media Duplication à Lassay-les-Châteaux (Mayenne)
Dépôt légal : septembre 2004

Imprimé en France